

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA RAČUNALNIŠTVO IN INFORMATIKO

Jožica Stenšak

# **Model nadzora nad upravljanjem s poslovnimi procesi**

MAGISTRSKO DELO

Mentor: prof. dr. Matjaž Branko Jurič

Ljubljana, 2016





Št.: 149-MAG-RI/2015

Datum: 08. 12. 2015

**Jožica STENŠAK**, prof. mat. in rač.

**L j u b l j a n a**

Fakulteta za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani izdaja naslednjo magistrsko nalogo

Naslov naloge: **Model nadzora nad upravljanjem s poslovnimi procesi**

**Business process management governance model**

Tematika naloge:

Naloga naslavlja nadzor nad upravljanjem s poslovnimi procesi kot skupkom politik in procesov, ki pripomorejo k uspešni implementaciji in izvajanju upravljanja s poslovnimi procesi. Cilj naloge je definirati visokonivojski model, ki določa strukture, metrike, vloge in odgovornosti za merjenje, izboljšave in upravljanje s ključnimi procesi v podjetju. Model za nadzor naj s svojimi kriteriji in njihovimi nabori vrednosti definira nivoje zrelosti upravljanja poslovnih procesih. Na osnovi nivoja zrelosti naj se določi model in načrt za vzpostavitev centra odličnosti, ki je ključni element za operativno zagotavljanje nadzora nad upravljanjem s poslovnimi procesi. Tako definiran model naj se validira in verificira s študijo primera. Na podlagi izdelanih odločitvenih dreves naj se določi stopnjo zrelosti v enem izmed slovenskih podjetij. Glede na identificirano stopnjo zrelosti se naj izdelata načrt postavitve centra odličnosti v tem podjetju, ki vsebuje definicijo potrebnih vlog, nalog in ciljev, h katerim mora center stremeti. Sledi naj predstavitev načrta vodstvu podjetja in pridobivanje povratnih informacij.

Mentor:

prof. dr. Matjaž Branko Jurič



Dekan:

prof. dr. Nikolaj Zimic



Rezultati magistrskega dela so intelektualna lastnina avtorja in Fakultete za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani. Za objavljane ali izkoriščanje rezultatov magistrskega dela je potrebno pisno soglasje avtorja, Fakultete za računalništvo in informatiko ter mentorja.



## IZJAVA O AVTORSTVU MAGISTRSKEGA DELA

Spodaj podpisana Jožica Stenšak, z vpisno številko 63030390, sem avtorica zaključnega dela z naslovom:

*Model nadzora nad upravljanjem s poslovnimi procesi (angl., Business process management governance model)*

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- sem magistrsko delo izdelala samostojno pod mentorstvom prof. dr. Matjaža Branka Juriča,
- so elektronska oblika magistrskega dela, naslov (slov., angl.), povzetek (slov., angl.) ter ključne besede (slov., angl.) identični s tiskano obliko magistrskega dela,
- soglašam z javno objavo elektronske oblike magistrskega dela v zbirki "Dela FRI".

V Ljubljani, dne 31. maja 2016

Podpis avtorice:





*Zahvaljujem se mentorju prof. dr. Matjažu B. Juriču za vodenje in strokovno pomoč pri izdelavi magistrskega dela.*

*Hvala Marku Šmidu, Janezu Dovžanu in Petru Semoliču, da ste delili z menoj svoje znanje.*

*Zahvaljujem se tudi staršem, bratu in Andrejki Rejc za vso podporo.*



*Magistrsko delo posvečam svoji prezgodaj umrli mami.*



## Kazalo vsebine

Povzetek.....	1
Abstract.....	3
1. Uvod.....	5
1.1 Opredelitev področja in opis problema .....	5
1.2 Namen in cilji .....	6
1.3 Metode dela.....	6
1.4 Zgradba naloge.....	6
2. Nadzor nad upravljanjem s poslovnimi procesi.....	7
2.1 Poslovni proces .....	7
2.2 Upravljanje s poslovnimi procesi.....	7
2.2.1 Življenjski cikel upravljanja s poslovnimi procesi .....	9
2.3 Nadzor nad upravljanjem s procesi .....	10
2.3.1 Nadzor poslovnih procesov .....	10
2.3.2 Nadzor upravljanja s poslovnimi procesi.....	11
2.3.3 Vloge pri upravljanju s poslovnimi procesi.....	15
2.3.4 Metodologije za implementacijo projektov za upravljanje s poslovnimi procesi .....	15
2.3.5 Merjenje učinkovitosti .....	19
2.4 Povzetek .....	22
3. Zrelostni model poslovnih procesov .....	23
3.1 Zrelost podjetij .....	24
3.2 Temeljni koncepti procesov .....	25
3.3 Struktura modela BPMM .....	25
3.3.1 Pet zrelostnih stopenj .....	25
3.3.2 Procesna področja BPMM .....	28
3.3.3 Niti procesnih področij .....	30
3.3.4 Cilji procesnih področij .....	31
3.3.5 Prakse procesnih področij .....	31
3.4 Institucionalizacija .....	32
3.4.1 Prakse institucionalizacije.....	32
3.5 Povzetek .....	33
4. Center odličnosti .....	35
4.1 Storitve in odgovornosti Centra odličnosti .....	36
4.1.1 Zmožnosti Centra odličnosti.....	37
4.1.2 Portfelj storitev Centra odličnosti .....	39
4.2 Vloge v Centru odličnosti .....	42
4.3 Povzetek .....	42
5. Model za nadzor nad upravljanjem s poslovnimi procesi.....	43
5.1 Ocenjevanje stopnje zrelosti po zrelostnem modelu BPMM.....	43
5.1.1 Odločitvena drevesa – drevesa kriterijev .....	44
5.1.2 Preslikava stopnje zrelosti na načrt Centra odličnosti .....	52
5.2 Študija primera .....	55
5.2.1 Ocena stopnje zrelosti po zrelostnem modelu BPMM .....	56
5.2.2 Načrt Centra odličnosti .....	59
6. Sklepne ugotovitve .....	61
6.1 Nadaljnje delo .....	62
7. Dodatek A – odločitvena drevesa .....	63
7.1 Odločitveno drevo – stopnja zrelosti 2.....	63

7.1.1	Zaloge vrednosti.....	63
7.1.2	Odločitvena pravila .....	64
7.1.3	Povprečne uteži .....	67
7.2	Odločitveno drevo – stopnja zrelosti 3.....	68
7.2.1	Zaloge vrednosti.....	68
7.2.2	Odločitvena pravila .....	69
7.2.3	Povprečne uteži .....	72
7.3	Odločitveno drevo – stopnja 4.....	73
7.3.1	Zaloge vrednosti.....	73
7.3.2	Odločitvena pravila .....	73
7.3.3	Povprečne uteži .....	76
7.4	Odločitveno drevo – stopnja 5.....	77
7.4.1	Zaloge vrednosti.....	77
7.4.2	Odločitvena pravila .....	77
7.4.3	Povprečne uteži .....	80
8.	Viri in literatura.....	81

## Kazalo slik

Slika 1.	Heksagon upravljanja s poslovnimi procesi [8].....	8
Slika 2.	Faze življenjskega cikla upravljanja s poslovnimi procesi.....	10
Slika 3.	8 Omega matrika vozlišč aktivnosti [9] .....	17
Slika 4.	Stopnje in faze ogrožja upravljanja s procesi [2] .....	18
Slika 5.	S storitveno orientirano arhitekturo podprto upravljanje s poslovnimi procesi [15] .....	19
Slika 6.	Primer arhitekture poslovne inteligence [25].....	21
Slika 7.	Pet stopenj zrelosti procesov [12] .....	24
Slika 8.	Komponente procesnih področij v modelu BPMM [12] .....	30
Slika 9.	Določanje poslovnega konteksta podporne skupine [2] .....	36
Slika 10.	Ustreznost portfelja glede na zahteve in zmožnosti [6] .....	37

# Povzetek

**Naslov:** Model nadzora nad upravljanjem s poslovnimi procesi

Magistrsko delo temelji na teoriji nadzora nad upravljanjem s poslovnimi procesi. Gre za visokonivojski model, ki določa strukture, metrike, vloge in odgovornosti za merjenje, izboljšave in upravljanje s ključnimi procesi v podjetju. Nadzor je ena od glavnih področij aktivnosti pri povečevanju zrelosti podjetja na področju upravljanja s poslovnimi procesi, ki jo določajo zrelostni modeli. Ključni koncept pri izvajanju nadzora je postavitve Centra odličnosti za upravljanje s poslovnimi procesi. Z njim omogočimo celovit pristop k upravljanju poslovnih procesov.

V prvem delu naloge je podrobno opisano področje nadzora nad upravljanjem s procesi, ki je temelj za učinkovito delovanje podjetja, ki nenehno teži k izboljšavam. Podrobno je predstavljen zrelostni model poslovnih procesov (angl. *Business Process Maturity Model*), ki je v modelu nadzora nad upravljanjem s poslovnimi procesi postavljen kot osnova za določanje trenutne zrelosti podjetja na področju upravljanja s procesi.

V magistrskem delu je opisan tudi Center odličnosti – skupina za nadzor nad upravljanjem nad poslovnimi procesi. Opisane so vloge v Centru in njegove storitve ter odgovornosti.

Na podlagi zgoraj opisanih konceptov smo definirali model za nadzor nad upravljanjem s poslovnimi procesi. Namen tega modela je, glede na trenutno zrelost podjetja, postaviti center odličnosti, kjer so zahteve po storitvah upravljanja s poslovnimi procesi usklajene z njegovimi zmožnostmi.

Model je sestavljen iz dveh delov. Prvi del predstavlja odločitvena drevesa, ki temeljijo na zrelostnem modelu poslovnih procesov. Z njim je možno na dokaj enostaven način določiti trenutno oceno zrelosti upravljanja s poslovnimi procesi podjetja. Drugi del predstavlja preslikava, s katero zrelostno stopnjo podjetja pretvorimo v načrt za vzpostavitev Centra odličnosti. Načrt vsebuje vloge, potrebne za opravljanje nalog in doseganje ciljev, h katerim mora center stremeti.

V zadnjem delu je predstavljena študija primera, s katero smo verificirali postavljen model. Opisan je postopek določanja stopnje zrelosti v enem izmed slovenskih podjetij s področja informacijske tehnologije. Glede na določeno stopnjo zrelosti so s pomočjo modela podana priporočila za povečanje zrelosti in izdelan načrt postavitve Centra odličnosti v tem podjetju. Nazadnje so opisane tudi povratne informacije.

**Ključne besede:** poslovni proces, upravljanje s poslovnimi procesi, nadzor, zrelostni model, center odličnosti.





# Abstract

**Title:** Business process management governance model

Theoretical part of this Master's thesis is based on business process management governance. The term business process governance refers to a high-level model defining structures, metrics, roles and responsibilities for measuring, improvement and management of company key processes. Governance is one of key activity areas for increased business process maturity provided by maturity models. Establishing Center of Excellence for business process management is a governance key concept, which enables a holistic approach to business process management.

First, business process management governance theory as a basis for companies which strive to continuous improvement of operational efficiency is described. Furthermore, Business Process Maturity Model is presented. It sets a foundation for maturity appraisal determination in our business process governance model.

Next chapter examines Center of Excellence, a group for governing business process management with its roles, services and responsibilities.

Bringing all these concepts together, we defined our business process governance model. The purpose of this model is designing a Center of Excellence where service requirements and capabilities meet.

Business process governance model consists of two main parts. First part is a set of decision trees, based on Business Process Maturity Model. They allow us a straightforward business process maturity appraisal determination of a company. Second part presents a mapping which converts maturity appraisal into Center of Excellence design. This design contains all required roles, services and goals which Center should strive.

Finally, an information technology company case study provides further insights into how this model can be used in practice. Regarding to appraisal, recommendations for increasing maturity level and a plan for establishing Center of Excellence are made and presented, followed by feedback.

**Keywords:** business process, business process management, governance, maturity model, center of excellence.



# 1. Uvod

## 1.1 Opredelitev področja in opis problema

Zaradi potreb po zmanjševanju stroškov in povečevanju učinkovitosti poslovanja podjetij je učinkovito upravljanje s poslovnimi procesi postalo nujno. Upravljanje s poslovnimi procesi je napredna filozofija, ki z usklajevanjem procesov, virov in uporabo informacijske tehnologije nenehno izboljšuje poslovne procese podjetja.

Sam proces upravljanja s procesi potrebuje smernice, ki jasno definirajo vloge, odgovornosti ter funkcije odločanja, saj lahko le tako dosežemo učinkovito povezovanje medorganizacijskih poslovnih procesov. Organizacijske enote so običajno strukturirane hierarhično in horizontalno, med sabo pa niso povezane in posledično tudi nimajo skupnih ciljev. Zato je nujno potrebno uvesti nadzor nad upravljanjem s poslovnimi procesi.

Govorimo o skupku politik in procesov, ki pripomorejo k uspešni implementaciji in izvajanju upravljanja s poslovnimi procesi. Nadzor nad upravljanjem s procesi določa strukture, metrike, vloge in odgovornosti za merjenje, izboljšave in upravljanje s ključnimi procesi v podjetju. Omogoča spremljanje poslovnih učinkov upravljanja s poslovnimi procesi, s katerimi lahko v primeru odstopanj od zastavljenih ciljev izvedemo korekturne ukrepe.

Na področju upravljanja s poslovnimi procesi najdemo nekaj zrelostnih modelov, ki podjetjem omogočajo razumevanje njihovega trenutnega položaja pri upravljanju s poslovnimi procesi in izboljšavo le-tega.

Nezrela podjetja po navadi ves svoj trud vložijo v reševanje trenutnih težav. Vzroki za te težave so predvsem nerealne ocene, na podlagi katerih se določi proračun, plan in vsebina pogodb. Prav tako nimajo nobenih objektivnih osnov, na podlagi katerih bi lahko ocenjevala kvaliteto svojih produktov in storitev.

Zrelostni model nudi smernice za pot k nadzorovanim poslovnim procesom. Tak model je tudi zrelostni model poslovnih procesov (angl. *Business Process Maturity Model*), ki je osnovan na modelu CMMI (*Capability Maturity Model Integration*). Model CMMI ima pet zrelostnih stopenj. Vsaka od teh stopenj (razen prve) vsebuje več procesnih področij, vsako od teh pa ima definirane svoje cilje, ki povzemajo njegove prakse.

Ne glede na zrelostno stopnjo (razen seveda pri nezrelih podjetjih), je ključni element pri izvajanju nadzora upravljanja s poslovnimi procesi skupina ljudi, ki skrbi za interne procesne prakse in s svojimi storitvami nudi podporo enotam znotraj podjetja. Običajno tako skupino imenujemo Center odličnosti (angl. *Center of Excellence*). Storitve, ki jih center odličnosti izvaja so kombinacija metodologij, orodij in komunikacijskih aktivnosti. V Rosemann [6] je analiza in določanje množice storitev Centra odličnosti osnovana na zahtevah po storitvah in zmožnostih Centra za izvajanje teh storitev. Cilj je, da sta ti dve dimenziji kar se da usklajeni. Seveda pa niso pomembne samo storitve, ki jih center nudi, ampak tudi vloge, v katerih nastopajo strokovnjaki. Vsi se morajo zavedati svojih nalog in odgovornosti, uživati pa morajo podporo izvršnih sponzorjev in vodstva.

Omenjena skladnost med potrebami po storitvah za nadzor upravljanja s poslovnimi procesi in zmožnostmi Centra odličnosti pri izvajanju le-teh, je ključni problem, ki ga želimo v tem delu raziskati.

## **1.2 Namen in cilji**

Namen tega dela je sestaviti načrt za postavitve Centra odličnosti, v katerem vloge in storitve ustrezajo zahtevam podjetja glede na njihov položaj pri upravljanju s poslovnimi procesi. Vzpostavi se relacija med stopnjami zrelosti in delovanjem Centra odličnosti znotraj podjetja. Na podlagi te relacije se izdelata načrt vzpostavitve Centra odličnosti oz. njegove reorganizacije, če je le-ta potrebna.

Cilj magistrskega dela je izdelati model, ki kategorizacijo po zrelostnem modelu preslika v dejanski načrt za postavitve Centra odličnosti. Izdelali bomo študijo primera, s katero verificiramo ali lahko ta model uporabimo na realnem primeru. Ta bi potekala v več fazah. V prvi fazi bomo z metodologijo odločitvenih dreves določili stopnjo zrelosti na podlagi enega od zrelostnih modelov upravljanja s procesi v enem izmed slovenskih podjetij. V drugi fazi bomo, glede na določeno stopnjo zrelosti, izdelali načrt postavitve Centra odličnosti v tem podjetju, ki vsebuje potrebne vloge v Centru, naloge in cilje, h katerim mora center stremeti. V tretji fazi bi predstavili načrt vodstvu podjetja in pridobili njihovo povratno informacijo.

## **1.3 Metode dela**

Na osnovi dostopne literature bomo najprej preučili področje nadzora nad upravljanjem s poslovnimi procesi ter zrelostne modele poslovnih procesov. Podrobneje bomo preučili enega izmed zrelostnih modelov, ki bo služil kot osnova za določanje ocene zrelosti poslovnih procesov v podjetju. Določanje ocene se bo izvajalo s pomočjo odločitvenih dreves. Nato bomo na podlagi analize različnih načrtov za Centre odličnosti izdelali načrte, ki ustrezajo posamezni stopnji zrelosti.

## **1.4 Zgradba naloge**

Magistrsko delo je razdeljeno na dva večja sklopa. Prvi del vsebuje preučitev teoretične osnove nadzora nad upravljanjem s poslovnimi procesi. Združeni so različni pogledi na to področje in njihove skupne točke, ki so pomembne za razumevanje področja. Nato sledi podrobnejši pregled zrelostnega modela poslovnih procesov z opredeljenimi osnovnimi pojmi in zgradbo tega modela, ki služi za lažje razumevanje izdelanih odločitvenih dreves za ocenjevanje zrelosti. Na koncu prvega dela so povzeti različni prispevki avtorjev, ki opisujejo Centre odličnosti. Le-ti služijo kot osnova za izdelavo načrtov v okviru modela za nadzor nad upravljanjem s poslovnimi procesi.

V drugem je predstavljen izdelan model. Najprej so opisana izdelana odločitvena drevesa s kriteriji, nato so predstavljene vse vloge s potrebnimi znanji in sposobnostmi, ki nastopajo v Centru odličnosti. Nazadnje pa je opisana preslikava posamezne stopnje zrelosti na načrt za postavitve Centra odličnosti. Le-ta opisuje vloge in naloge, ki jih morajo strokovnjaki v Centru izvajati. Nazadnje je predstavljena tudi študija primera, s pomočjo katere je bil model verificiran.

V dodatku so podane dodatne informacije o odločitvenih drevesih: zaloge vrednosti za posamezne kriterije, odločitvena pravila ter povprečne uteži.

## 2. Nadzor nad upravljanjem s poslovnimi procesi

Poglejmo si najprej kaj je to poslovni proces ter upravljanje s poslovnimi procesi.

### 2.1 Poslovni proces

Če vnesemo frazo »Business Process« v iskalnik Google, dobimo približno 1.060 milijonov zadetkov<sup>1</sup>. V kolikor povzamemo nekaj definicij, ki jih najdemo v knjigah in na spletu, lahko rečemo, da je poslovni proces množica operacij, ki se izvajajo v določenem zaporedju za določeno stranko oz. pri izvajanju neke storitve ali izdelavi produkta na trgu.

V Burlton [2] avtor trdi, da se pravi poslovni proces začne z začetnim dogodkom, ki sproži nek postopek in ni končan dotlej, dokler pričakovan rezultat ne zadostuje vsem zahtevam deležnika, ki je izvedel ali sprožil začetni dogodek.

To pomeni, da je vsak poslovni proces izbrana podmnožica celotne organizacije. Vsaka organizacijska enota, ki ta proces izvaja, je dodeljena osebi, ki je odgovorna za njegovo izvajanje. Tej osebi rečemo skrbnik procesa (angl. *process owner*). Ker je rezultat poslovnega procesa za stranko neka vrednost, lahko na podlagi te vrednosti vedno izmerimo učinkovitost procesa. Z usmerjenostjo v poslovne procese je organizacija usmerjena k stranki, saj stranka dejansko postavi kriterije, po katerih merimo učinkovitost procesa.

V Sheer [7] avtor omenja pet glavnih vprašanj oz. pet različnih aspektov, ki jih moramo opredeliti, če želimo opisati poslovni proces:

- Kdo (ljudje, oddelki, podjetja, ...) je vključen v proces (organizacijski pogled)?
- Katere funkcije se izvajajo znotraj procesa (funkcijski pogled)?
- Katere podatke oz. informacije potrebujemo ali pripravimo v procesu (podatkovni pogled)?
- Kateri izdelki nastanejo v procesu in zakaj jih potrebujemo (izdelčni pogled)?
- Kako je to vse skupaj povezano (kontrolni pogled)?

V Kirchmer [4] avtor loči tri glavne klasifikacije poslovnih procesov:

- Operativni procesi (angl. *operational processes*): to so izvedbeni procesi podjetja,
- procesi upravljanja (angl. *management processes*): ti procesi skrbijo za učinkovitost in zmogljivost operativnih procesov,
- procesi nadzora (angl. *governance processes*): ti procesi s celovitimi pravili in smernicami zagotavljajo skladnost ostalih tipov procesov.

### 2.2 Upravljanje s poslovnimi procesi

Termin upravljanje s poslovnimi procesi je uporabljen zelo različno, saj ga strokovne skupine uporabljajo na različne načine. Poglejmo si nekaj definicij.

---

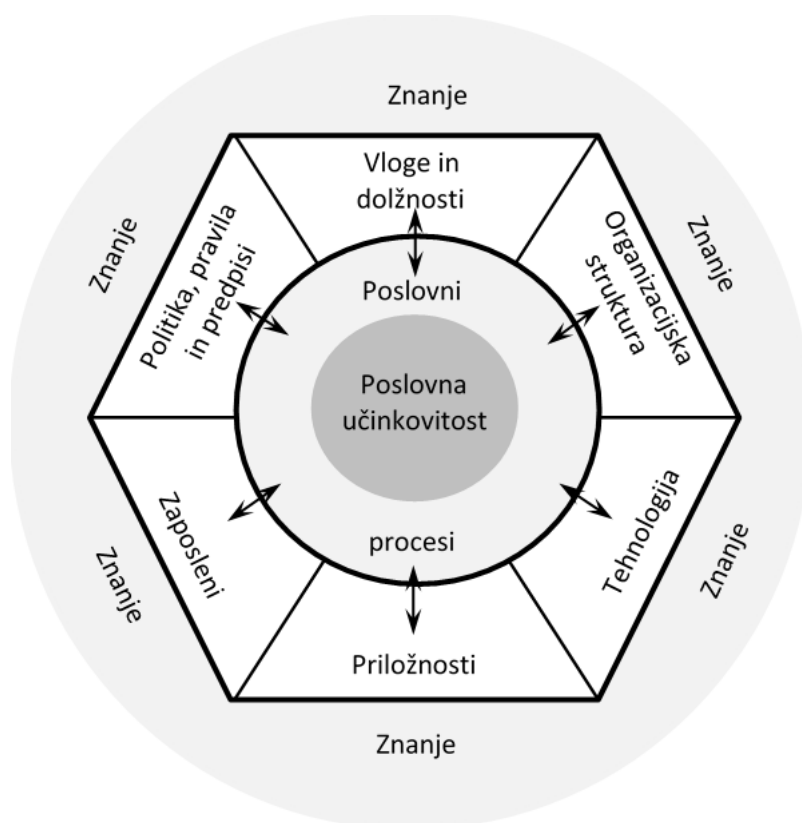
<sup>1</sup> Na dan 9. 7. 2012

Upravljanje s poslovnimi procesi (angl. *Business Process Management*, krat. BPM) je proces, ki zagotavlja nenehno izboljševanje učinkovitosti podjetja. V Richardson [24] je upravljanje s poslovnimi procesi definirano kot množica podpornih procesov, ki z različnimi metodami, tehnikami in programsko opremo omogočajo načrtovanje, izvajanje, kontroliranje in analizo operativnih procesov, ki vključujejo ljudi, podjetja, aplikacije, dokumente in ostale vire informacij.

V Gartner [18] je upravljanje s poslovnimi procesi definirano kot veda, ki poslovne procese obravnava kot sredstvo, ki z usmerjenostjo v operativno odličnost in poslovno agilnost neposredno izboljšuje učinkovitost podjetja.

V Burlton [2] avtor poudarja tudi dejstvo, da morajo biti procesi med sabo usklajeni, njihovo usklajenost pa moramo dobro razumeti, preučiti in jo tudi izzvati.

Procesi so, podobno kot ljudje, prostori in informacije, glavni dejavniki podjetja. Če jih dobro upravljamo, bodo v veliki meri prispevali k učinkovitosti. Procesi so nekakšna posebnost, saj sinhronizirajo ostale dejavnike podjetja – so organizacijsko ogrodje za vse ostale komponente. Procesi povezujejo spremembe v podjetju z zunanjimi poslovnimi vplivi, saj lahko samo procesom dejansko izmerimo poslovno učinkovitost. Burlton vse to opisuje s t. i. heksagonom upravljanja s poslovnimi procesi (Slika 1). Ta heksagon je vedno v labilnem stanju, upravljanje s procesi pa uravnava vse dejavnike in drži pravo smer, ki si jo je začrtalo podjetje.



Slika 1. Heksagon upravljanja s poslovnimi procesi [8]

BPM Standards Group definira upravljanje s procesi kot množico v celoto povezanih upravljaljskih in analitičnih procesov, podprtih s tehnologijo, ki so usmerjeni tako v

finančne kot operativne aktivnosti. Omogoča sledenje strateškim ciljem podjetja, v nadaljevanju pa tudi merjenje in upravljanje učinkovitosti glede na zastavljene cilje. Glavni procesi upravljanja s poslovnimi procesi so finančno in operativno planiranje, konsolidacija in poročanje, modeliranje, analiza ter spremljanje ključnih dejavnikov poslovanja (KPI), ki so povezani s strategijo podjetja.

### 2.2.1 Življenjski cikel upravljanja s poslovnimi procesi

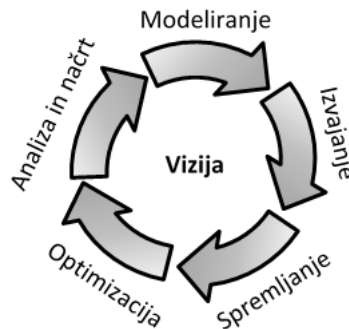
Različni avtorji delijo življenjski cikel upravljanja s poslovnimi procesi na različne faze. Večini pa so skupne naslednje faze:

1. **Vizija:** Ta faza predstavlja osnovo za usklajenost poslovnih procesov s strategijo podjetja. Po navadi v tej fazi nastane tudi slika procesov v podjetju, ki prikazuje organizacijo in procese v podjetju na najvišjem nivoju, na podlagi katere lahko zaznamo vse vrzeli v trenutni sliki. V tej fazi naj se ne bi omejevali z vnaprej izbranimi tehnologijami. Pomembna je tudi vzpostavitev dogovora in zaveza za podporo pri bodočih fazah s strani vseh interesnih skupin. Pomembna aktivnost v tej fazi je presoja trenutne zrelosti poslovnih procesov in nadzora nad upravljanjem s procesi.
2. **Analiza in načrt:** V fazi analize in načrtovanja se preuči obstoječe stanje, ki ga je potrebno dobro razumeti. Na podlagi tega se pripravi predlog za bolj učinkovito zeleno stanje. Določijo se standardi in smernice, ogrodje za nadzor procesov ter orodja, ki vse to podpirajo. Določi se tudi skrbnike posameznih procesov ter oblikuje center odličnosti. Zaznajo se visokonivojske metrike za merjenje učinkovitosti procesov, ki jih nato v naslednjih fazah razčlenimo na nižje nivojske metrike.
3. **Modeliranje:** Nekateri avtorji modeliranje procesov vključujejo v fazo analize in načrtovanja. Dejansko pa lahko rečemo, da je modeliranje korak naprej. Z novimi rešitvami za podporo upravljanju s procesi lahko določimo vloge, spremenljivke in izvajamo t. i. »kaj-če« analizo. Izdela se podroben načrt poslovnega toka, ki vključuje poslovne dogodke, dokumente, poslovna pravila, vhodne in izhodne parametre, naloge, vire, uporabniške vmesnike, odločitve, ki spreminjajo tok procesa, pogoje, ki vplivajo na tok procesa ter želeni in neželeni izhodi procesa. Eden najbolj uporabljenih standardov za izdelavo načrta je BPMN 2.0<sup>2</sup> (zadnja različica standarda Business Process Model and Notation). Določijo se tudi ključni indikatorji poslovanja, izvajajo se simulacije. Postavi se načrt izvedbe in integracij.
4. **Izvajanje:** Faza izvedbe se odvija na več področjih. Eno je v večini današnjih primerov informacijska tehnologija, drugo pa so ljudje in njihov način dela ter na katere spremembe procesov vplivajo. Vzpostavijo se mehanizmi za merjenje in poročanje ključnih indikatorjev poslovanja. Rezultat te faze so umeščeni prenovljeni poslovni procesi ter njihovi temelji (tehnologija, organizacija, podatki, ...).
5. **Spremljanje:** Spremljanje s pomočjo postavljenih ključnih indikatorjev poslovanja omogoča kvalitativno in kvantitativno merjenje učinkovitosti procesov. Omogoča tudi primerjavo s prejšnjim stanjem (pred prenovo procesa) in je osnova za naslednjo fazo - fazo optimizacije.

---

<sup>2</sup> več o standardu: <http://www.omg.org/spec/BPMN/>

- 6. Optimizacija:** S pravilnim spremljanjem lahko identificiramo potencialna in dejanska ozka grla ter priložnosti za zmanjševanje stroškov. S tem povečamo dodano vrednost procesa. Izdelava se načrt za korekcijo zaznanih težav za faze analize in načrtovanja, modeliranja in izvajanja. Nato ponovno zavrtimo krog posameznih faz življenjskega cikla upravljanja s poslovnimi procesi, kot to prikazuje Slika 2.



Slika 2. Faze življenjskega cikla upravljanja s poslovnimi procesi

## 2.3 Nadzor nad upravljanjem s procesi

Proces upravljanja s procesi potrebuje smernice, ki jasno definirajo vloge, odgovornosti ter odločanje. Za to skrbi nadzor nad upravljanjem s procesi (angl. *Business Process Management Governance*, krat. *BPMG*).

V vom Brocke [1] ločujejo med vsaj dvema dimenzijama BPMG:

1. nadziranje procesov (angl. *Business Process Governance*, krat. *BPG*)
2. nadzor upravljanja s procesi (angl. *Business Process Management Governance*)

Nadzor nad upravljanjem s procesi je torej množica smernic ter ljudi, ki pri upravljanju s procesi vzpostavljajo sodelovanje in komunikacijo v podjetju.

### 2.3.1 Nadzor poslovnih procesov

Nadzor poslovnih procesov je izziv predvsem pri medorganizacijskih poslovnih procesih, saj so organizacijske enote običajno strukturirane hierarhično, horizontalno pa med sabo niso povezane in posledično tudi nimajo skupnih ciljev. Tak primer je recimo organizacijska enota proizvodnje, ki skrbi predvsem za zmanjšanje stroškov svojega dela, ne pa za rezultat celotnega medorganizacijskega procesa, ki je čim hitrejša dostava izdelka stranki.

Ne glede na to, kako je podjetje strukturirano, pa vedno obstajajo nerešena vprašanja, ki se tičejo več organizacijskih enot. Zato vedno obstaja potreba po nadzoru takšnih procesov. V Markus [5] so omenjeni trije osnovni načini za tak nadzor:

1. Hierarhični,
2. prečni nadzor in
3. vzpostavitev nove oz. več novih organizacijskih enot.



Pri prvem pristopu se odprta vprašanja prenesejo na naslednji nivo upravljanja. Tako bi na primer za razvoj novega produkta skrbel generalni direktor v sodelovanju z vodji operativnih skupin. Problem pri tem pristopu je preusmeritev pozornosti generalnega direktorja stran od njegovih ključnih nalog, hkrati pa se pri tem pristopu podrejenim zmanjša zmožnost upravljanja njihovih odgovornosti.

Drugi pristop predvideva sprejemanje odločitev na nižjih nivojih. Zahteva prečno povezanost med organizacijskimi enotami in vključuje tako formalne kot neformalne mehanizme nadzora. Problemi se lahko pojavijo predvsem pri neformalnih mehanizmih, saj ne moremo zagotoviti, da se bodo takšne neformalne relacije med oddelki res razvile, prav tako pa jih je težko ocenjevati. Zato so potrebni tudi formalni mehanizmi. Po navadi je za vzpostavitev ustreznega sodelovanja med enotami določena neka vloga oz. posebna organizacijska enota. Najpogostejša praksa za vzpostavitev sodelovanja sta dve skupini, ki sta osredotočeni na upravljanje s poslovnimi procesi. Prva postavi cilj ter oceni rezultate in ji po navadi rečemo upravni odbor. Druga skupina je odgovorna za pospešitev uvajanja pobude za upravljanje s poslovnimi procesi in ji po navadi rečemo Center odličnosti (angl. *Center of Excellence*, krat. *CoE*). Tej skupini se bomo posvetili malo kasneje.

Tretji pristop zahteva vzpostavitev novih delovnih enot, kjer je izvajanje nekega procesa organizacijska osnova. Podoben je prejšnjemu pristopu, le da nova oz. več novih organizacijskih enot niso na istem nivoju kot operativne organizacijske enote, ampak so postavljene višje v hierarhiji in delujejo neposredno pod glavnim direktorjem.

### **2.3.2 Nadzor upravljanja s poslovnimi procesi**

Kot smo že omenili, je eden izmed glavnih ciljev podjetja ustvariti, s pomočjo učinkovitega dela, ki poteka preko mej organizacijskih enot – torej s kompleksnimi medorganizacijski procesi, nekaj koristnega za stranko ter lastnike.

Za optimizacijo in nenehno izboljševanje operativnega delovanja je nujno vzpostaviti takšno obliko nadzora, ki postavi prave strukture, metrike, vloge in odgovornosti za merjenje in upravljanje delovanja celotnih poslovnih procesov podjetja. Temu pravimo nadzor nad upravljanjem s poslovnimi procesi (Spanyi [8]).

Poglejmo še nekaj preostalih definicij, ki jih najdemo v literaturi, povezani z upravljanjem s poslovnimi procesi:

»Nadzor nad procesi je organizacija vodstva. Naslanja se na cilje, principe in organizacijske sheme, ki določajo kdo odloča, politiko podjetja ter pravila za delo vodstva« (Harmon [20]).

»Nadzor v okviru upravljanja s poslovnimi procesi vzpostavi pomembno in transparentno odgovornost, odločanje in procesno vodene aktivnosti« (Richardson [24]).

#### **2.3.2.1 Nadzor upravljanja s poslovnimi procesi v praksi**

Veliko podjetij uspešno uvaja izboljšave v svoje procese na projektih manjšega obsega, vendar ima večina podjetij še vedno težave, ko gre za projekte večjega obsega, ki zahtevajo široko medorganizacijsko sodelovanje.

V Spanyi [8] so izpostavljeni vsaj trije razlogi za takšne neuspehe:

1. Pomanjkanje robustnega ogrodja,
2. pomanjkanje zapisanih pravil upravljalnih praks in
3. nepripravljenost na spremembe.

Ti trije razlogi so rezultat raziskave upravljalnih praks, v kateri je sodelovalo 18 velikih mednarodnih podjetij kot so Caterpillar, Nokia, Xerox, Infosys in podobni – podjetja, kjer je procesna usmerjenost na napredni ravni. Iz te raziskave sta sledili dve najbolj izstopajoči ugotovitvi:

1. Dokler gre za proces v omejenem obsegu, je interes in znanje za izboljšavo operativne učinkovitosti veliko.
2. Tradicionalna miselnost vodij podjetij ostaja ena izmed glavnih ovir za nadgradnjo principov in praks upravljanja procesov z nadzorom upravljanja s poslovnimi procesi.

Eden izmed namenov te raziskave je bil tudi določitev množice ukrepov, ki jih mora podjetje sprejeti, da lahko z upravljanjem s procesi izboljša operativno učinkovitost. Začetna hipoteza je bila, da bodo vodilna podjetja napredovala na naslednjih treh področjih:

1. Vodstvo bo spremljalo ključne indikatorje poslovanja z vidika stranke.
2. Vodstvo bo razvilo bolj podjetniški pogled na poslovanje s pomočjo procesov.
3. Imenovani bodo skrbniki procesov za najpomembnejše medorganizacijske procese.

Ugotovitve so bile naslednje: le šest podjetij je napredovalo na vseh treh področjih. Tem šestim podjetjem so skupne naslednje tri značilnosti:

1. Želja po zadovoljevanju kupcev,
2. močna poslovna grožnja konkurence in
3. dovzetnost.

Poleg teh treh značilnosti so ta podjetja izvajala več aktivnosti, povezanih s procesnimi modeli, metrikami in odgovornostjo, ki je potrebna za nadzor nad upravljanjem s procesi. Najprej so celotnemu podjetju predstavili procesne modele ter na nivoju celotnega podjetja imenovali skrbnike procesov. Nato so povečali vlogo ključnih indikatorjev poslovanja z vidika stranke ter vzpostavili še majhne strokovne skupine, podobne Centrom odličnosti.

Če povzamemo glavne tri ovire, zaradi katerih podjetja ne napredujejo na poti k učinkovitemu nadzoru upravljanja s poslovnimi procesi, so naslednje:

1. Referenčni procesni modeli, ki jih podjetja uporabljajo, ne dajejo zadostne podpore osredotočanju na stranko ter medorganizacijskemu sodelovanju.
2. Metode za izboljšavo procesov (kot na primer Six Sigma) ne poudarjajo bistvenih oblik vodenja, ki so potrebne za nadzor upravljanja s poslovnimi procesi.
3. Nadzor upravljanja s poslovnimi procesi po navadi zahteva sledenje modelu zrelosti procesov. Modeli zrelosti so na videz kompleksni in se jih podjetja posledično izogibajo.

### 2.3.2.2 *Principi in prakse nadzora nad upravljanjem s poslovnimi procesi*

Podjetje oz. njegovo vodstvo je zavezano k osredotočenosti na poslovne procese in izboljšavo učinkovitosti z vidika strank in delničarjev. Zato se mora osredotočiti na sledenje principom in praksam, ki so osnova za izvajanje nadzora nad upravljanj s poslovnimi procesi.

V Spanyi [8] so omenjeni naslednji osnovni principi:

- Procesni model na najvišjem nivoju mora izražati potrebo po medorganizacijskem sodelovanju in odgovornosti vodstva za celostne poslovne procese. Za slednje je potrebno določiti t. i. skrbnike procesov, ki smo jih že omenjali.
  - Operativno učinkovitost moramo meriti tako z vidika stranke kot z vidika podjetja. Čeprav se zdi to samo po sebi umevno, je le tretjina podjetij v prej omenjeni raziskavi to zares izvajala.
  - Podjetje potrebuje načrt, iz katerega so razvidni procesi, katerih izboljšava operativne učinkovitosti je najpomembnejša. Ta načrt mora odgovoriti na dve osnovni vprašanji:
    - Kateri procesi in v kolikšni meri potrebujejo izboljšave, da bi lahko dosegli zastavljene strateške cilje?
    - Kdo bo odgovoren za te izboljšave in upravljanje učinkovitosti?
- V odgovor drugemu vprašanju podjetje po navadi vzpostavi majhno skupino strokovnjakov, ki združuje znanja z različnih vidikov izboljševanja procesov – center odličnosti.
- Uporaba informacijske tehnologije, ki podpira vse omenjeno. Ena izmed glavnih nalog nadzora upravljanja s poslovnimi procesi je zagotovitev, da vlaganja v informacijsko tehnologijo izhajajo iz potrebe po izboljšavi učinkovitosti poslovnih procesov.

V Richardson [24] avtor govori o petih osnovnih principih oz. korakih za učinkovit nadzor:

1. Vzpostavitev standardov za implementacijo novih projektov za upravljanje s poslovnimi procesi. Tu gre tako za določitev metodologij, notacij, razvojnih platform, integracijskih protokolov. S tem korakom se lahko podjetje izogne napačnim razlagam procesnih modelov ter upravljanju z velikim številom procesnih orodij ter integracijskih komponent.
2. Določitev prioritete projektom za upravljanje s procesi ter delo na projektih z dosegljivimi cilji. Za določanje prioritet je potrebno določiti kriterije, s katerimi dosežemo soglasje glede prioritete implementacije procesov. V splošnem naj bi veljalo, da se najprej implementirajo preprostejši procesi, ki vplivajo na majhno skupino ljudi. Pomemben kriterij pa je seveda tudi podpora vodstva.
3. Določitev jasnih vlog in odgovornosti vseh vpletenih na projektu za upravljanje s poslovnimi procesi. Več o vlogah bomo govorili v naslednjem poglavju.
4. Določitev vodje, ki ima tudi moč uveljavljanja pravil nadzora. Izvršno pokroviteljstvo je najbolj pomembna sestavina uspešnega nadzora nad upravljanjem s procesi. Brez tega pride do velikih problemov pri razreševanju sporov, ki nastanejo pri implementaciji procesov.
5. Vzpostavitev Centra odličnosti, ki skrbi za to, da se korakom od 1. do 4. sledi pri vsakem projektu. To je skupina ljudi, ki skrbi za določanje in uveljavljanje pravil za nadzor nad upravljanjem s procesi. Njihove glavne naloge so določanje prioritet

procesom in njihova implementacija, vzdrževanje knjižnice procesov, vzpostavitev dobrih praks ter merjenje učinkovitosti procesov.

Teh pet principov določa osnovo za vzpostavitev učinkovite komunikacije in sodelovanja, ki ga potrebujemo za dosego uspeha pri kompleksnih procesnih projektih. Najprej pa mora podjetje zagotoviti robustno ogrodje za nadzor nad implementacijo in uvajanjem procesov. O teh ogrodjih bomo govorili v enem izmed naslednjih poglavij.

### 2.3.3 Vloge pri upravljanju s poslovnimi procesi

Kot smo že omenili, je pri upravljanju s poslovnimi procesi zelo pomembna dodelitev vlog in s tem tudi odgovornosti vseh vpletenih.

V Richardson [24] je naveden minimalni nabor vlog, ki jih je potrebno dodeliti:

- Izvršni sponzor (angl. *Executive Sponsor*), ki nadzira proračun ter posreduje pri medorganizacijskih sporih.
- Skrbnik procesa (angl. *Process Steward*), ki skrbi za vodenje in usmerjanje določenega procesa. Običajno je to vodja oddelka.
- Upravljaec procesa (angl. *Process Manager*), ki skrbi za vodenje implementacije določenega procesa. Odgovoren je tudi za uspeh uvajanja procesa. Tesno sodeluje s celotno projektno skupino.
- Funkcionalni vodja (angl. *Functional Lead*), ki skrbi za analizo procesa, zbiranje zahtev in modeliranje ter sodeluje s tehničnim vodjo, s katerim prevedeta uporabniške zahteve v tehnične specifikacije.
- Tehnični vodja (angl. *Technical Lead*), ki nadzira implementacijo tehničnih komponent procesa, kot so: sistemske instalacije, konfiguracije, razvoj aplikacij ter integracije.

V Scheer [7] avtor dodaja še naslednje vloge oz. skupine:

- Vodja upravljanja s poslovnimi procesi (angl. *Head of BPM*), ki nadzira in upravlja vse aktivnosti upravljanja s procesi ter vodi skupino strokovnjakov s področja poslovnih procesov, zbranih v Centru odličnosti. Vloga zahteva visoko stopnjo znanja s področja metodologij in procesov kot tudi komunikacijskih sposobnosti.
- Usmerjevalni odbor (angl. *BPM Steering Committee*), ki je odgovoren za vzpostavitev, spremljanje in usmerjanje strategije upravljanja s poslovnimi procesi v podjetju. Sestavljata ga vodja upravljanja s poslovnimi procesi ter izvršni sponzor.
- Center odličnosti (angl. *Center of Excellence*), ki ga vodi vodja upravljanja s poslovnimi procesi in združuje strokovnjake podjetja s področja procesov.
- Strokovnjaki upravljanja s poslovnimi procesi (angl. *Business Process Experts*), ki delujejo kot interni svetovalci za upravljanje s procesi.
- Koordinator procesa (angl. *Process Coordinator*), ki je specializirana in razširjena vloga skrbnika procesa. Skrbi za določeno procesno področje ali za ključni proces.
- Izdelovalec procesa (angl. *Process Modeler*), ki je odgovoren za modeliranje, verifikacijo procesov ter njihovo skladnost s postavljenimi standardi modeliranja.

### 2.3.4 Metodologije za implementacijo projektov za upravljanje s poslovnimi procesi

Poglejmo si nekaj metodologij, ki jih podjetja povzemajo za postavitev standardov pri implementaciji projektov za upravljanje s poslovnimi procesi.

#### 2.3.4.1 8 Omega

Skupina, poznana kot Business Process Transformation Group (Business Process Transformation Group [13]) je postavila ogrodje imenovano 8 Omega, ki je nastalo kot

odgovor na težave podjetij, ki so se ukvarjala z uvajanjem poslovnih procesov. Ta so želela pristop, ki je jasen ter vodi k ukrepom, ki bi jim omogočali postati procesno upravljano podjetje. 8 Omega zagotavlja semantična sredstva, nastala iz novih in starih metodologij, orodij in tehnik.

Bistvene štiri teme, s katerimi se ukvarja so:

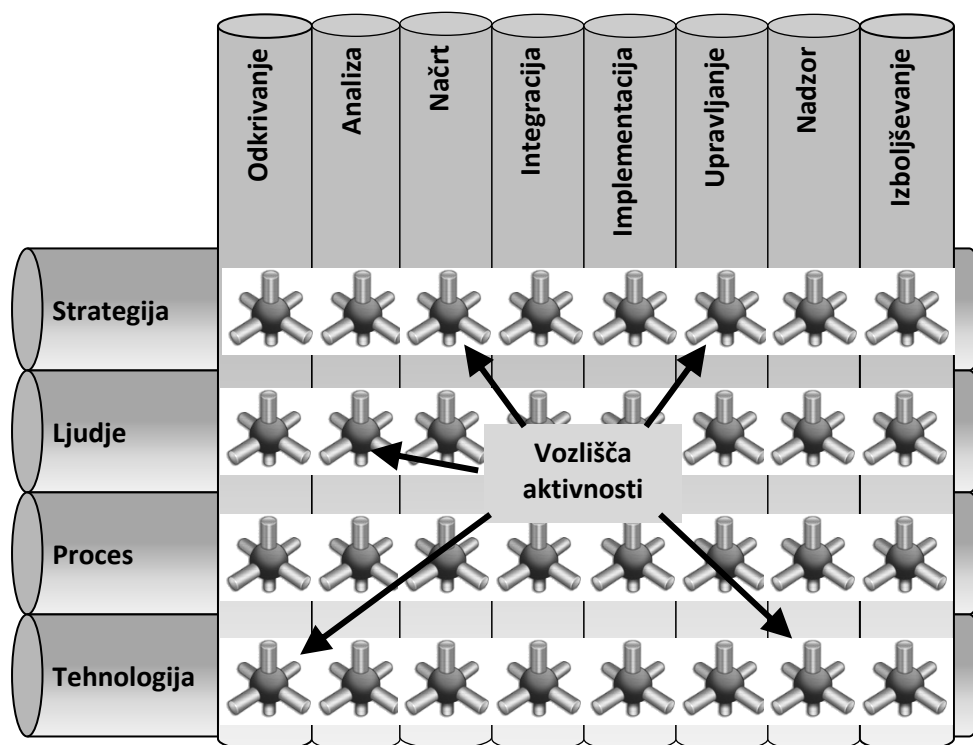
1. **Strategija:** Definirati je potrebno tako poslovno strategijo kot strategijo nenehnih sprememb. Postaviti je potrebno cilje in usmeritve preko celotnega podjetja.
2. **Ljudje:** Ti morajo biti zavezani k samemu procesu uvajanja poslovnih procesov – ne samo skupnim ciljem. Zato morajo postati spremembe del kulture podjetja.
3. **Procesi:** Končni cilj so poslovni procesi, usmerjeni v vrednostno verigo, ki se razpredajo preko celotne organizacije. Poznavanje strukture podjetja je sicer pomembno, vendar je prevelika pozornost namenjena obstoječemu stanju procesov hkrati ovira pri inovativnem razmišljanju.
4. **Tehnologija:** Ta mora biti zasnovana tako, da ustreza poslovnim zahtevam in ciljem.

Ti predstavljajo eno os ogrodja.

Ime 8 Omega izhaja iz dejstva, da ogrodje sestavlja osem faz upravljanja s procesi. Ti sestavljajo drugo os ogrodja. Faze so naslednje:

1. **Odkrivanje:** Ta faza je zelo pomembna, saj lahko razkrije velike pomanjkljivosti, ki lahko za reševanje zahtevajo veliko truda. Vse interesne skupine morajo stremeti k skupnim ciljem ter se strinjati glede vseh odprtih vprašanj.
2. **Analiza:** Pregleda se trenutno stanje, analizira se tudi neuspešnost procesov ter poišče priložnosti za spremembe.
3. **Načrt:** Začne se pri procesih, kjer lahko z najmanj napora dosežemo največ. Pomembno pa je, da pri vsakem načrtu identificiramo več možnih rešitev.
4. **Integracija:** Faza integracije mora zagotavljati, da faza implementacije poteka kolikor je mogoče brez težav. Potrdijo se metrike za merjenje učinkovitosti procesov.
5. **Implementacija:** Skupina za operativno upravljanje s procesi mora biti na voljo skupini, ki je zadolžena za implementacijo.
6. **Upravljanje:** Potrdi se delovanje procesa ter pregleda ali smo res dosegli zastavljene izboljšave.
7. **Nadzor:** Ta faza razkriva kje pri procesu prihaja do težav ter skrbi za pravilno usposabljanje vseh vpletenih.
8. **Izboljševanje:** Potrebno je nenehno revidirati in izboljševati operativne procese. To je po navadi naloga Centra odličnosti.

Če iz obeh osi sestavimo matriko, dobimo 32 vozlišč aktivnosti. Naloge za vsakega od njih so natančno določene - za vsako fazo in za vsako področje (Slika 3).



Slika 3. 8 Omega matrika vozlišč aktivnosti [9]

Vsako podjetje naj bi si na podlagi ogrodja zgradilo metodologijo, ki ustreza potrebam organizacije ter kar najbolje uporabi razpoložljivo znanje.

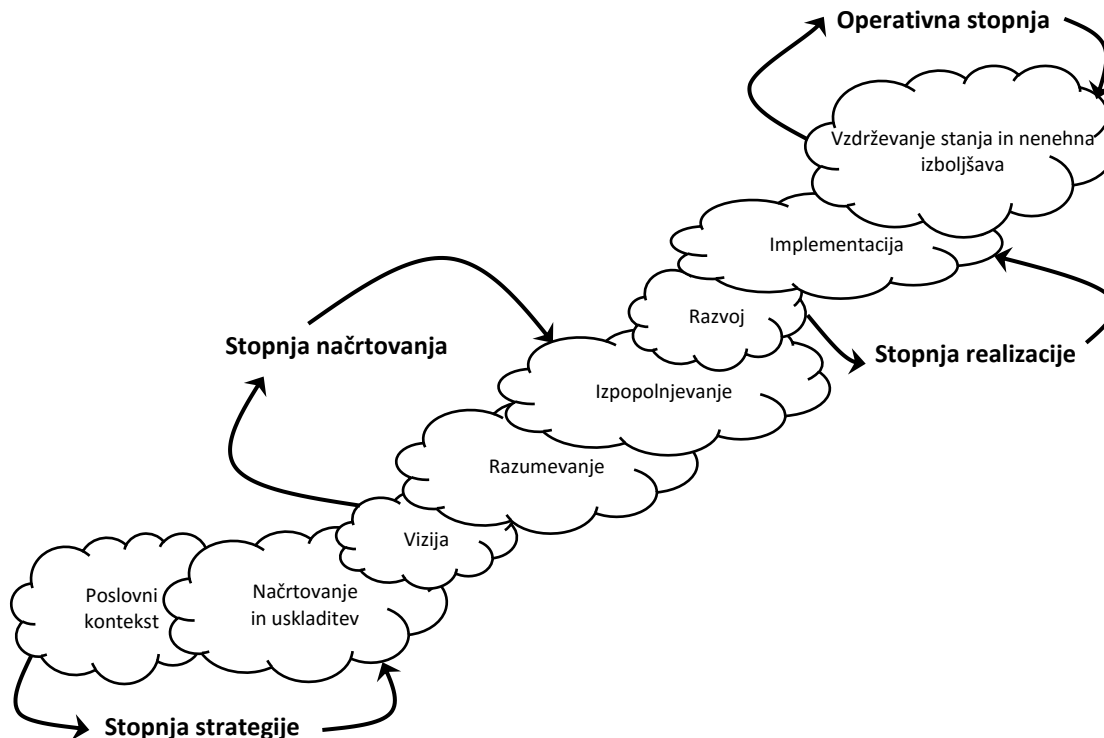
#### 2.3.4.2 Ogrodje upravljanja s procesi po Burltonu

Burlton [2] ogrodje razdeli proces upravljanja s poslovnimi procesi na več stopenj, te pa vsebujejo tudi več faz. Vsaka stopnja in faza dviguje nivo učinkovitosti (Slika 4).

Stopnje si sledijo v naslednjem vrstnem redu:

- Stopnja strategije, znotraj katere se izvajata fazi:
  - Poslovni kontekst, ki poskrbi za razumevanje poslovnega okolja ter strateške namene podjetja. V okviru te faze se definirajo zahteve poslovnih deležnikov, ki omogočajo uspešno učinkovitost.
  - Načrtovanje in uskladitev, kjer podjetje identificira svoje procese in jih uskladi z ostalimi dejavniki podjetja (kot so npr. ljudje in tehnologija). Rezultat te faze je povezan program sprememb.
- Stopnja načrtovanja, kjer natančno določimo, kaj vse je potrebno realizirati in vključuje faze:
  - Faza vizije, v kateri se določi obseg in kriteriji za uspeh projekta. Določa tudi strategijo komunikacije med deležniki in jo prične izvajati.
  - Faza razumevanja, kjer podjetje zbira informacije o obstoječih procesih ter išče priložnosti za izboljšave.
  - Faza izpopolnjevanja, ki poda nov pristop k procesu oz. procesom. Rezultat te faze so preverjeni modeli, ki so osnova za nadaljnje stopnje.
- Stopnja realizacije, ki vključuje fazi:
  - Faza razvoja, v kateri podjetje pripravi vse potrebno za implementacijo procesa.

- Faza implementacije, ki pripravi vse potrebno za izvajanje procesa in ostalih sprememb.
- Operativna stopnja, kjer dejansko procesi potekajo dnevno. Edina faza znotraj te stopnje je:
  - »Vzdržuj in nenehno izboljšuj«, kjer nenehno ocenjujemo in izboljšujemo proces.



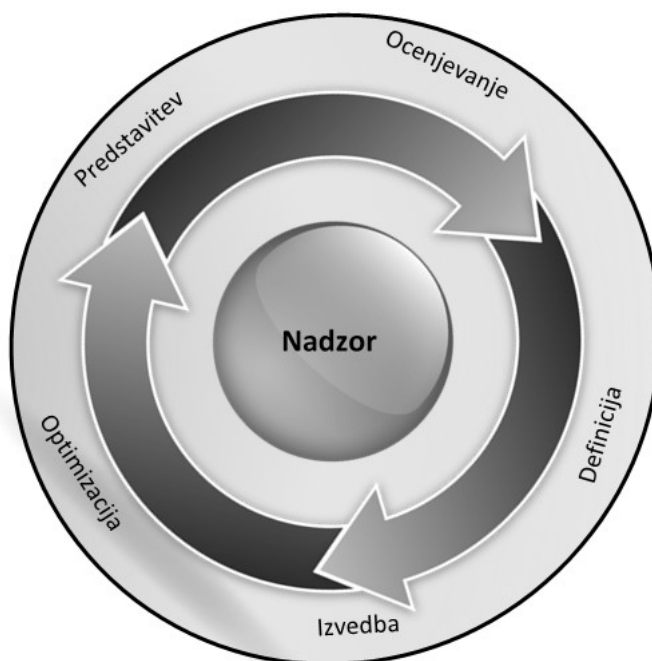
Slika 4. Stopnje in faze ogrodja upravljanja s procesi [2]

#### 2.3.4.3 S storitveno orientirano arhitekturo podprto upravljanje s poslovnimi procesi

Poglejmo še metodologijo upravljanja s poslovnimi procesi, podprto s storitveno orientirano arhitekturo, opisano v Catts [15], ki so jo razvili strokovnjaki iz podjetja IBM. Njene glavne faze so:

1. **Faza predstavitve:** identifikacija procesnih zmožnosti in procesov, ki podpirajo bodoče poslovne zmožnosti.
2. **Faza ocenjevanja:** ocenjevanje trenutnih procesov, njihove učinkovitosti, dejavnikov, ki jih omogočajo (tehnologija, organizacija in znanje); preko te faze lahko določimo zahteve za bodoče poslovne procese.
3. **Faza definicije:** načrtovanje bodočih poslovnih procesov, njihove učinkovitosti ter dejavnikov, ki jih omogočajo (tehnologija, organizacija in znanje)
4. **Faza izvedbe:** gradnja, testiranje in uporaba poslovnih procesov, spremljanje učinkovitosti ter dejavnikov, ki jih omogočajo (tehnologija, organizacija in znanje)
5. **Faza optimizacije:** uporaba, spremljanje in upravljanje operativnih procesov in dejavnikov, ki jih omogočajo (tehnologija, organizacija in znanje).





Slika 5. S storitveno orientirano arhitekturo podprto upravljanje s poslovnimi procesi [15]

Preko vseh faz delujejo delovni tokovi, ki so dejansko odgovorni za končni rezultat projekta upravljanja s procesi:

- **Uskladitev poslovne strategije (angl. *Business Strategy Alignment*).** V tem toku se določi kateri bodoči procesi so ključni za doseganje zastavljenih poslovnih zmožnosti.
- **Ogrodje za nadzor nad procesi (angl. *Process Governance Framework*).** Ta tok definira usmeritve in principe za poslovne procese v celotnem življenjskem ciklu procesa. Zagotavlja konsistenco in želeno poslovno zmožnost.
- **Poslovni procesi.** V tem toku se poslovni procesi identificirajo, ocenijo, dokumentirajo v njihovem trenutnem in želenem stanju ter implementirajo kot operativni procesi. Tok vključuje tudi organizacijo in merjenje procesov.
- **SOA in IT tehnologija.** V tem toku so ocenjeni, načrtovani in uvedeni arhitektura, infrastruktura, aplikacije in servisi, ki podpirajo procese identificirane v prejšnjem toku.
- **Ogrodje za SOA in IT nadzor.** Tok zgradi mehanizme nadzora, ki zagotavljajo, da SOA in IT investicije povečujejo poslovno vrednost procesnih rešitev.

### 2.3.5 Merjenje učinkovitosti

Merjenje operativne učinkovitosti podjetja moramo meriti tako z vidika stranke kot podjetja. Večino podjetij se običajno osredotoča samo na merjenje učinkovitosti z vidika podjetja. Naslednja tabela prikazuje primerjavo med vidikom stranke in vidikom podjetja na podlagi primera.

Tabela 1. Primerjava med vidikom stranke in vidikom podjetja [1]

Naziv procesa	Od-do	Izhod procesa	Metrike - vidik stranke	Metrike - vidik podjetja
Prodaja	Od promocije do naročila	Naročilo	Naročila Točne in celovite ponudbe	Prodaja Prihodki
Dostava	Od naročila do dostave	Dostava	Popolno naročilo	Stroški/naročilo
Razvoj	Od koncepta do stranke	Produkt ali storitev	Na voljo ob predvidenem času	Znotraj okvirov proračuna in plana
Posredovanje	Od zahteve do prevzema	Produkt ali storitev	Na voljo ob predvidenem času	Znotraj okvirov proračuna in plana
Vprašanja/pritožbe	Od vprašanje do rešitve	Rešitev	Pravilna rešitev pri prvem reševanju	Stroški/vprašanja

Spremljanje, kaj je pomembno tako stranki kot podjetju, je prvi znak za potrebo po nadzoru upravljanja s poslovnimi procesi. Skrbniki procesa morajo tako poskrbeti, da vse skupine določijo množico metrik za merjenje učinkovitosti tudi na podprocesih.

Spanyi v delu vom Brocka [1]: Procesno usmerjeno podjetje ugotavlja pomembnost naslednjih praks:

- Vključevanje v stranko usmerjenih metrik v mesečna poročila poslovanja.
- Vzpostavitev prizadevanj za osredotočanje na 4-7 glavnih metrik, ki so pomembne za celotno podjetje.
- Razvoj sredstev za hitro diagnosticiranje učinkovitosti.
- Uporaba osnovnih metrik za merjenje učinkovitosti kot podlaga za sistem nagrajevanja.
- Izražanje vpliva izboljšav učinkovitosti procesov s finančnimi izrazi.

Na podlagi te množice praks lahko vodstvo oceni razkorak med trenutno učinkovitostjo in želenim stanjem, ki je posebno pomembno pri procesih, kjer izboljšave prinašajo velik potencial.

Za tehnološko podporo spremljanja učinkovitosti je raziskovalna hiša Gartner ustoličila izraz BAM (*Business Activity Monitoring*), ki opredeljuje zagotavljanje dostopa do ključnih dejavnikov poslovanja v realnem času. BAM je razširitev poslovne inteligence (angl. *Business Intelligence*, krat. *BI*). Kaj pomenita oba izraza, bomo opisali v naslednjem poglavju.

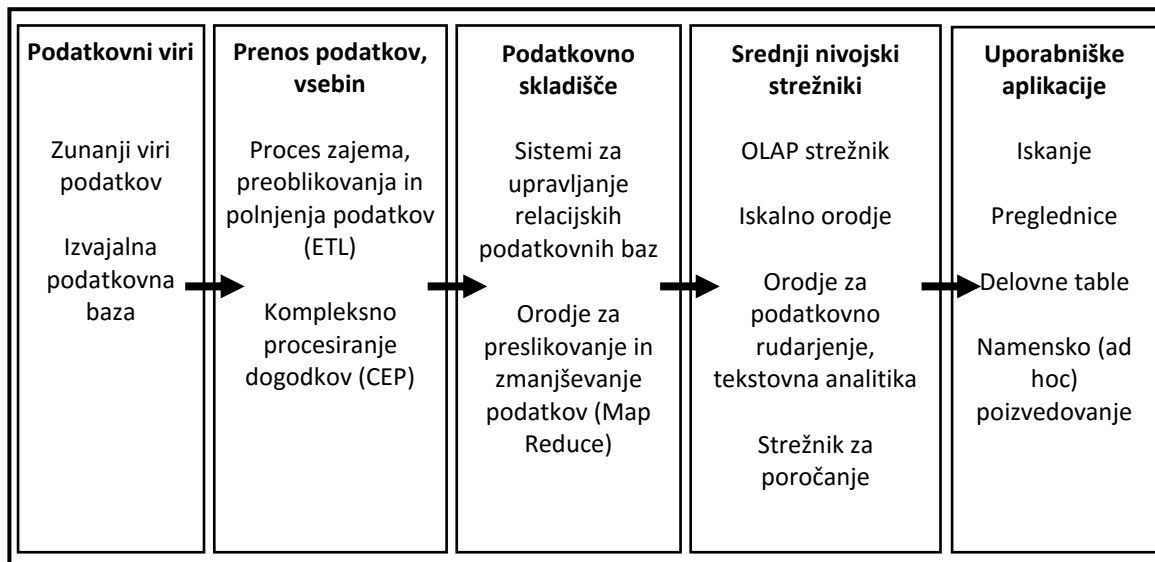
### 2.3.5.1 Poslovna inteligenca (BI) in spremljanje poslovnih aktivnosti (BAM)

Poslovna inteligenca je skupek metodologij, procesov, arhitektur in tehnologij na podlagi katerih lahko iz neobdelanih podatkov izluščimo pomenljive in uporabne informacije. Poslovnim uporabnikom omogoča vpogled v trenutno stanje poslovanja ter na podlagi tega boljše poslovne odločitve v realnem času. S takšnimi odločitvami je lahko podjetje vedno korak pred konkurenco. S pomočjo poslovne inteligence lahko analiziramo ogromne količine podatkov, zaznamo vzorce, ki se v njih pojavljajo in iz katerih lahko uvidimo faktorje, ki vplivajo na naše poslovanje.

Najbolj pogoste funkcije poslovne inteligence so poročanje, sprotna analitična obdelava podatkov (angl. *Online Analytical Processing*, krat. *OLAP*), analiza, podatkovno

rudarjenje, procesno rudarjenje, kompleksna obdelava dogodkov, upravljanje poslovne učinkovitosti, primerjanje, tekstovno rudarjenje, napovedna analiza in analiza perspektiv.

**Slika 6** prikazuje arhitekturo poslovne inteligence, ki pa že vključuje nekatere tehnologije značilne za sisteme BAM (npr. CEP<sup>3</sup>).



Slika 6. Primer arhitekture poslovne inteligence [12]

Orodja za podporo poslovni inteligenci za izvor podatkov uporabljajo podatkovna skladišča in področna podatkovna skladišča (angl. *Data Mart*), medtem ko so podatki iz poslovanja v realnem času zapostavljeni. BAM je razširitev BI, ki zagotavlja tudi dostop do ključnih dejavnikov poslovanja v realnem času in omogoča združevanje vseh podatkov.

Sistemi BAM zagotavljajo poslovno analizo na podlagi informacij, ki izhajajo iz transakcijskih podatkovnih virov, operacij in procesov, torej iz različnih sistemov, ki jih podjetje uporablja pri poslovanju (npr. spletna stran podjetja, orodje CRM<sup>4</sup>, aplikacije za podporo finančnemu toku, ...) ter iz njihovih interakcij. Omogoča nam vzpostavitev relacij med različnimi dogodki in vzorci, na podlagi katerih lahko zaznamo potencialna tveganja ali priložnosti.

Zbrane informacije so predstavljene na delovnih tablah, ki prikazujejo npr. operativne in finančne podatke ter primerjavo trenutnega in želenega stanja. Vse zbrane informacije so osnova za nenehno izboljšavo poslovnih procesov ter zmanjševanje stroškov.

Da so ukrepi, ki sledijo zaznanim potencialnim tveganjem in priložnostim prava, morajo biti rezultat zbranih podatkov, prilagojeni potrebam in znanju posameznega uporabnika. Strokovnjaki iz ITSO<sup>5</sup> (v Amnajmongkol [11]) v ta namen razlikujejo med naslednjimi vlogami:

<sup>3</sup> Kompleksno procesiranje dogodkov (angl. *Complex Event Processing*, krat. CEP).

<sup>4</sup> Upravljanje odnosov s strankami (angl. *Customer Relationship Management*, krat. CRM).

<sup>5</sup> Mednarodna organizacija za tehnično podporo (angl. *International Technical Support Organization*), ki jo je ustanovilo podjetje IBM.

1. **Poslovni vodje in izvršni direktorji:** Ti potrebujejo vpogled v operativno učinkovitost, na podlagi katere se lahko pravilno odločajo. Potrebujejo pregled ključnih dejavnikov poslovanja, zanimajo jih poročila. Prav tako morajo imeti podrobnejši vpogled v podatke na področjih, ki jih zanimajo.
2. **Strokovnjaki s področja upravljanja s poslovnimi procesi:** To so ljudje, ki so odgovorni za pravilno izvajanje poslovnih procesov. Prav tako jih zanima operativna učinkovitost, saj skrbijo za izboljševanje in prilagajanje procesov. Tudi oni morajo imeti vpogled v podrobnejše podatke za potrebe natančnejše analize procesov.
3. **Uporabniki procesov:** To so ljudje, ki uporabljajo sistem BAM kot del delovnega okolja. Prejemajo opozorila, naloge, ki jih izvajajo in posredujejo drugim uporabnikom. Zanima jih pregled izvajanja posameznih primerkov procesov.
4. **Strokovnjaki s področja informacijske tehnologije:** Strokovnjaki s tehničnega področja se morajo zavedati vseh zbranih podatkov, da lahko vzpostavijo tehnično okolje, ki ustreza poslovnim zahtevam.

Kljub temu, da se poslovni in tehnični vidik spremljanja podatkov med sabo zelo prepletata, moramo dobro razlikovati med njima. Sistem BAM je namenjen spremljanju poslovnih dogodkov.

Cilj vseh teh ukrepov je zmanjševanje latence operacij podjetja, kjer je latenca vrzel med sistemom, ki prejme informacije in samo uporabo teh informacij. Sistemi BAM lahko pomagajo podjetjem, da se približajo konceptu ZLE (angl. *Zero-Latency Enterprises*, krat. *ZLE*), kjer je informacija poslana v pravi - ponorni sistem v pravem času, kar prinaša maksimalno dodano vrednost. BAM tako postaja ključna komponenta operativne inteligence.

## 2.4 Povzetek

Za učinkovito delovanje podjetja, ki nenehno teži k izboljšavam, je uvedba upravljanja s poslovnimi procesi nujna. Upravljanje s poslovnimi procesi kot podporni proces oz. skupek upravljaljskih procesov vodi v poslovno agilnost, usmerjenost v stranko, hkrati pa omogoča spremljanje napredka in izboljšav.

Procesi morajo biti med seboj usklajeni, za kar skrbi nadzor nad upravljanjem s procesi, ki s svojimi smernicami skrbi za vzpostavljeno medorganizacijsko sodelovanje in komunikacijo v podjetju. Skrbi tudi za postavitev celotne strukture, ki to omogoča: določanje vlog, definicija metrik za merjenje učinkovitosti. Pri tem si pomaga z različnimi metodologijami, ogrodji in modeli, ki jih prilagodi potrebam podjetja.

Upravljanje s poslovnimi procesi in nadzor nad njim vključuje vse ljudi v podjetju – tako ljudi, ki izvajajo operativne procese kot vodstvo, ki mora močno podpirati takšne izboljšave procesov. Zahtevana je tudi konsistentna dolgoročna vizija in strategija podjetja.

Pomembno je tudi spremljanje in merjenje učinkovitosti vseh sprememb, ki jih zahteva upravljanje s poslovnimi procesi. Pri tem moramo dobro poznati trenutno stanje in načrtovati pot do želenega stanja.

Sistemi BAM zagotavljajo dostop do ključnih dejavnikov poslovanja v realnem času in omogoča združevanje podatkov iz vseh sistemov, ki jih podjetje uporablja pri poslovanju.

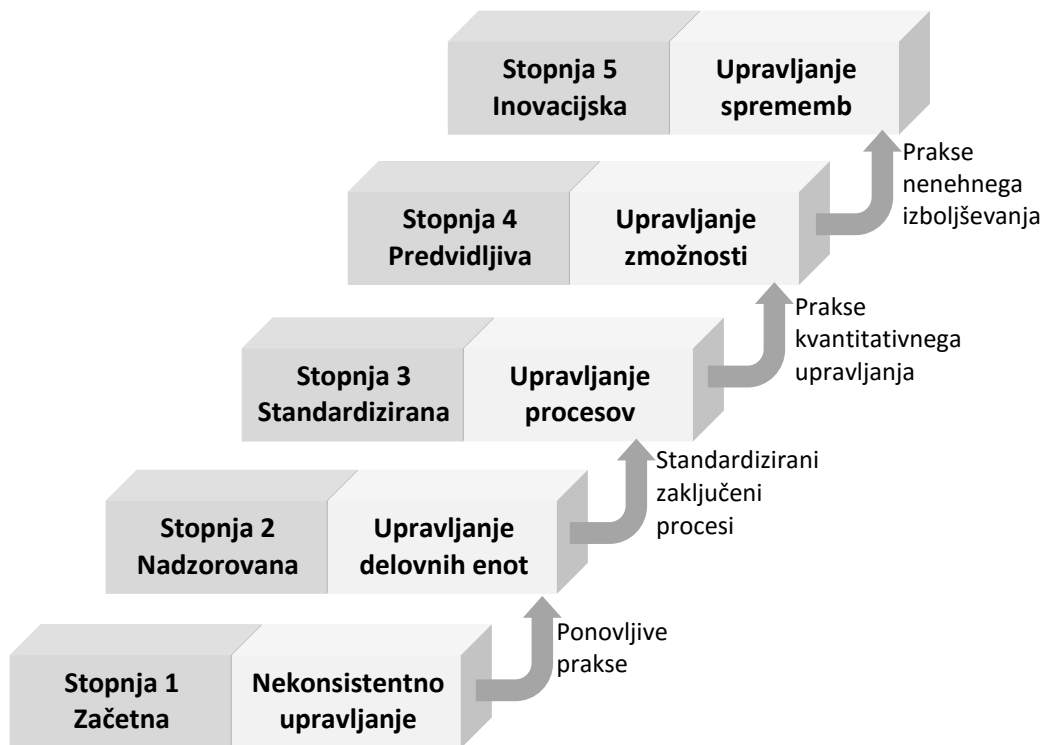
### 3. Zrelostni model poslovnih procesov

Zrelostni model poslovnih procesov (angl. *Business Process Maturity Model*, krat. *BPMM*) je namenjen vsem, ki želijo izboljšati svoje poslovne procese v povezavi s svojimi storitvami in produkti – tako za interno uporabo kot uporabo pri doseganju standardov, ki jih preverjajo zunanje ustanove. Namenjen je predvsem skupinam za presojo, skupinam za prenovno procesov, vodstvu in profesionalnemu osebju.

Strogo sledi principom Humphreyjevega ogrodja za zrelost procesov in je bil razvit v sodelovanju s soavtorji modelov CMM (*Capability Maturity Model*), CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) in People CMM (*People Capability Maturity Model*). Model BPMM sicer lahko preslikamo v model CMMI, vendar je bil napisan za namen izboljševanja poslovnih procesov, ki so veliko bolj transakcijski in so bolje rečeno delovni tokovi, ki segajo preko organizacijskih meja, medtem ko je model CMMI bolj projektno usmerjen. Prav tako pa tudi model CMMI ne pokriva celotnega poslovanja, ampak ga uporabljajo primarno pri projektih in razvoju aplikacij, ki pa v veliko podjetjih predstavlja le 10-20% vseh operacij.

Model BPMM je konceptualni model, ki je nastal na podlagi dobrih praks. Opisuje osnovne elemente učinkovitih procesov. Ti elementi predstavljajo podlago za kvantitativno kontrolo procesov, ki je osnova za nenehno izboljševanje procesov.

Kot vsi zrelostni modeli, osnovani na ogrodju za zrelost procesov, je tudi model BPMM razdeljen na pet zaporednih zrelostnih stopenj, ki predstavljajo različna stanja, preko katerih prehaja podjetje pri izboljševanju procesov in zmožnosti: začetna, nadzorovana, standardizirana, predvidljiva in inovacijska (Slika 7).



Slika 7. Pet stopenj zrelosti procesov [12]

### 3.1 Zrelost podjetij

Nezrela podjetja po navadi ves svoj trud vložijo v reševanje trenutnih težav. Vzroki za te težave so predvsem nerealne ocene, na podlagi katerih se določi proračun, plan in vsebina pogodb. Ko so postavljeni težko dosegljivi roki, velikokrat trpi funkcionalnost in kakovost produkta oz. storitve.

Težava je tudi v tem, da nezrela podjetja nimajo nobenih objektivnih osnov, na podlagi katerih bi lahko ocenjevala kvaliteto produktov in storitev. Za aktivnosti, ki bi to merile, preprosto ni časa. Prav tako imajo stranke pred prejemom produkta oz. izvedbo storitve zelo malo vpogleda v stanje produkta oz. storitve.

Procesi v zrelih podjetjih so pravilno usklajeni, delo poteka glede na planirane procese. Ti so dokumentirani in uporabni. Vloge in odgovornosti so jasne vsem zaposlenim. Izboljšave, ki se razvijajo so verifisirane s pilotskimi testi, opravljena je analiza stroškov in koristi.

V zrelih podjetjih vodstvo kontrolira kakovost produktov in storitev ter operativnih procesov. V primeru potrebnih sprememb so možnosti in posledice znane. Proračun in plani nastajajo na podlagi dokumentirane pretekle učinkovitosti. Ker so določeni na podlagi realnih ocen, so pričakovani rezultati (stroški, roki, funkcionalnost in kakovost) po navadi doseženi.

### 3.2 Temeljni koncepti procesov

Temeljna predpostavka upravljanja s procesi je, da je kakovost produktov in storitev določena s kakovostjo procesov, ki se uporabljajo pri razvoju, predaji in podpori le-teh. Učinkovit proces združi ljudi, orodja in metode v celoto.

Zmožnost procesa določa množico pričakovanih rezultatov, ki jih dosežemo s sledenjem procesu. Omenjena procesna področja in zrelostne stopnje modela BPMM so indikatorji zmožnosti procesa.

Učinkovitost procesa določa množico pričakovanih rezultatov, ki jih dosežemo z izvajanjem procesa. Učinkovitost procesa se osredotoča na dosežene rezultate, medtem ko se zmožnost procesa osredotoča predvsem na pričakovane rezultate.

Institucionalizacija je gradnja infrastrukture in kulture, ki podpira metode in prakse kot del poslovanja. Rezultat je implementacija in uporaba procesov, ki so učinkoviti, uporabni in konsistentni preko celotnega podjetja.

Zrelost procesa pove, v kolikšni meri so procesi eksplicitno definirani, upravljani, merjeni, kontrolirani in učinkoviti. Zmožnost procesa se s časom izboljšuje, izboljševanje procesa pa zahteva močno podporo vodstva in konsistentno dolgoročno vizijo in strategijo.

### 3.3 Struktura modela BPMM

Model je strukturiran s hierarhijo komponent, s katerimi podpira različne tipe uporabnikov ter njihove potrebe.

Na najvišjem nivoju je že omenjenih pet zrelostnih stopenj, ki jih bomo podrobneje opisali v naslednjem poglavju. Vsaka izmed stopenj (razen prve) vsebuje več procesnih področij. Ta se, glede na domeno, ki jo pokrivajo, povezujejo v t. i. niti procesnih področij. Vsako procesno področje ima definirane svoje cilje, ki povzemajo njegove prakse.

Cilji procesnih področij, procesna področja in zrelostne stopnje so ocenjevalne komponente modela. Prakse, podprakse ter ostale dopolnilne informacije pa so informativne komponente modela.

#### 3.3.1 Pet zrelostnih stopenj

Že prej omenjenih pet zrelostnih stopenj določa lestvico za merjenje zrelosti procesov v podjetju ter njihove zmožnosti. Pomagajo tudi pri določanju prioritete izboljšav.

Vsaka izmed stopenj je sestavljena iz množice procesnih ciljev, ki jim moramo zadostiti, da lahko stabiliziramo kritično množico praks, ki smo jih postavili v predhodni zrelostni stopnji. Doseganje vsake posamezne stopnje pomeni vzpostavitev ene izmed komponent znotraj procesov. Tako se povečuje procesna zmožnost podjetja.

##### 3.3.1.1 Zrelostna stopnja 1 – začetna stopnja

Pri začetni stopnji so prakse in rezultati nekonsistentni. Procesni so redko definirani in dokumentirani. Tistim, ki pa so, pa nihče ne sledi. Taka podjetja ne nudijo stabilnega

okolja za implementacijo procesov ter s težavo uresničujejo dogovore. Zmožnost podjetja je odvisna od posameznikov, ne od podjetja samega.

Čeprav velikokrat podjetja na začetni stopnji proizvedejo produkte in storitve, pogosto pri tem presežejo proračun in plane. Prav tako se težka prilagajajo spremembam v poslovnem svetu.

### ***3.3.1.2 Zrelostna stopnja 2 – nadzorovana stopnja***

Pri stopnji 2 ima vsaka delovna skupina in projekt vzpostavljene osnovne procese za planiranje in vodenje. Vodstvo kontrolira njihove potrebe, opravljene so vse osnovne aktivnosti za razvoj, pripravo, predajo in podporo produktom in storitvam. Sponzorstvo in koordinacija za izboljševanje procesov sloni na izvršnem in srednjem vodstvu. Ti skrbijo tudi za povezovanje med delovnimi enotami in projekti.

Sprejeti realistični dogovori, ki so bili postavljeni na osnovi izkušenj iz predhodnega dela ter potreb delovnih enot. Vodje delovnih enot sledijo stroškom, planom ter težavam, ki nastajajo pri doseganju dogovorov.

Vodstvo se zaveda vprašanja kvalitete produktov in storitev, vendar to ni njegova primarna skrb.

Organizacijske zahteve za doseganje stopnje 2 je sponzorstvo izvršnega vodstva pri upravljanju procesov podjetja in aktivnostih za izboljševanje ter postavitev organizacijskih smernic, ki vodijo delovne enote in skupine pri izvajanju ter upravljanju procesov.

Vzpostavljeni procesi pomagajo ohranjati obstoječi način dela tudi v stresnih obdobjih.

### ***3.3.1.3 Zrelostna stopnja 3 – standardizirana stopnja***

Pri standardizirani stopnji so standardni procesi podjetja za razvoj, pripravo, predajo in podporo produktov in storitev dokumentirani in se uporabljajo na nivoju celotnega podjetja. Standardni procesi vključujejo delovne, podporne in vodstvene procese. Abstrahirani so do nivoja, ko lahko te procese apliciramo na različne delovne oblike (kot na primer delovne enote, projekte).

Postavljena je enota ali delovna skupina, ki skrbi za koordinacijo procesnih aktivnosti. Prav tako je postavljen mehanizem za zbiranje najboljših praks znotraj enot, ki se potem aplicira na nivo celotnega podjetja. Izvajajo se meritve, katerih analiza nam pomaga razumeti trenutni nivo učinkovitosti podjetja.

Vzpostavljen je program za pridobivanje znanj strokovnega osebja, tako da lahko v polni meri izvajajo svoje naloge.

Z vidika modela BPMM se fokus na tej zrelosti stopnji premakne od individualnih delovnih enot ali skupin k integriranemu pristopu k razvoju, pripravi, predaji in podpori celotne množice produktov in storitev.

Definirani procesi zaobjemajo vhodne kriterije, vhode, standarde, postopke, delovne aktivnosti, mehanizme preverjanja, izhode ter izhodne kriterije za vse podprocese. Ker je



proces dobro definiran, ima vodstvo dober vpogled v napredek pri delu ter v relacije med delovnimi aktivnostmi.

Definiran proces vsebuje skladno in integrirano množico podprocesov. Vmesniki so dobro definirani, dokumentirani in preverjeno konsistentni.

Pri zrelosti stopnji 2 so se standardi, opisi procesov ter postopki lahko razlikovali pri vsaki instanci procesa. Tako vsaka delovna enota uporablja svoje procese in postopke, definirane na različne načine. Pri stopnji 3 pa so vse te variacije, potrebne pri delu posamezne enote vpete v standardni proces na nivoju celotnega podjetja, kar ohranja konsistentnost procesa.

#### **3.3.1.4 Zrelostna stopnja 4 –predvidljiva stopnja**

Pri predvidljivi stopnji so vzpostavljeni dosegljivi kvantitativni cilji za zaključen delovni proces (npr. za razvoj produkta ali zagotavljanje storitve). Ti cilji so nastali na podlagi potreb strank, končnih uporabnikov ter podjetja samega.

Zrelostna stopnja 4 se ukvarja predvsem s:

- kvantitativnim razumevanjem ter zmanjševanjem in kontrolo variacij pri izvajanju procesov,
- statističnim napovedovanjem učinkovitosti in kakovosti, ki bo dosežena in
- prilagajanjem procesov v smeri doseganja zastavljene učinkovitosti ter kakovosti.

Glavne aktivnosti pri doseganju stopnje 4 so:

- Vzpostavitev in vodenje skupnih sredstev podjetja.
- Integracija procesov različnih strok, ki so vključeni v razvoj, pripravo, predajo in podporo produktom in storitvam.
- Vzpostavitev definiranih procesov in planov, na podlagi katerih lahko dosežemo zastavljene cilje glede učinkovitosti in kakovosti.
- Vzpostavitev in vzdrževanje podatkov o zmožnosti podjetja. Ti predstavljajo podporo pri upravljanju vloženega dela v produkt ali storitev.
- Upravljanje učinkovitosti in variacij pri delu.
- Upravljanje doseganja kvantitativnih ciljev pri učinkovitosti in kakovosti.

Zmožnost procesov pri predvidljivi stopnji je kontrolirana, količinsko opredeljena ter predvidljiva. Takšna zmožnost procesov omogoča, da so predvideni rezultati zastavljeni v okviru dobro definiranih in razumnih kvantitativnih meja. Ko kvantitativna predvidevanja rezultatov ne dosegajo zastavljenih ciljev, se izvedejo korektivni ukrepi. Učinkovitost in kakovost produktov in storitev je predvidljiva.

#### **3.3.1.5 Zrelostna stopnja 5 –inovacijska stopnja**

Pri inovacijski stopnji podjetje razume svoja kritična področja poslovanja. Za ta področja postavi cilje za izboljšave. Za doseganje teh ciljev se izboljšave uresničujejo, identificirajo, ocenjujejo, testirajo ter uporabljajo.

Zmanjšuje se število variacij, učinkovitost je stabilna, dosegajo se predvideni rezultati. Z izboljšavami se zmanjšuje vrzel med trenutno ter želeno učinkovitostjo in rezultati.

Stopnja 5 obravnava izboljšave na vseh nivojih podjetja – tako na individualni ravni, ravni delovnih enot, delovnih skupin, oddelkov in celotne organizacije. Izboljšave so razvrščene v tri širše kategorije:

1. Izboljšanje preprečevanja napak in težav,
2. načrtovane inovativne izboljšave in
3. nenehno izboljševanje zmožnosti.

Napake in težave analizirajo delovne enote in skupine ter tako ugotovijo vzroke za njihov nastanek. S korektivnimi aktivnostmi se ti preprečujejo.

Celotno strokovno osebje skupaj z vodstvom se osredotoča na prepoznavanje možnih izboljšav.

Uresničene izboljšave so izbrane na podlagi kvantitativnih dognanj glede prispevka k doseganju zastavljenih ciljev za izboljšave v primerjavi s stroški in vplivom na podjetje. Merijo se učinki izboljšav in se ocenjujejo glede na zastavljene cilje.

Pogosta kritika zrelostnih modelov je možnost prehoda med eno stopnjo k naslednji, brez da bi pokazali kakšne realne izboljšave pri poslovni učinkovitosti. Merjenje izpolnjevanja procesnih področij ter zrelostnih stopenj na žalost res ni direktni indikator poslovne učinkovitosti ali rezultatov. Zato mora podjetje najprej razumeti in definirati svoje poslovne cilje. Šele potem lahko izvaja takšne meritve.

Model BPMM na to težavo odgovarja z dvema procesnima področjema:

- Organizacijsko vodenje procesov, ki vsebuje prakse za zagotavljanje organizacijskih planov, meritev in upravljanja procesnih izboljšav glede na postavljene cilje in strategijo podjetja.
- Organizacijski poslovni nadzor, ki skrbi, da podjetje dejansko izvaja upravljanje in meritve učinkovitosti operativnega dela (delo vloženo v produkt ali storitev) ter poslovnih rezultatov glede na postavljene cilje in strategijo podjetja.

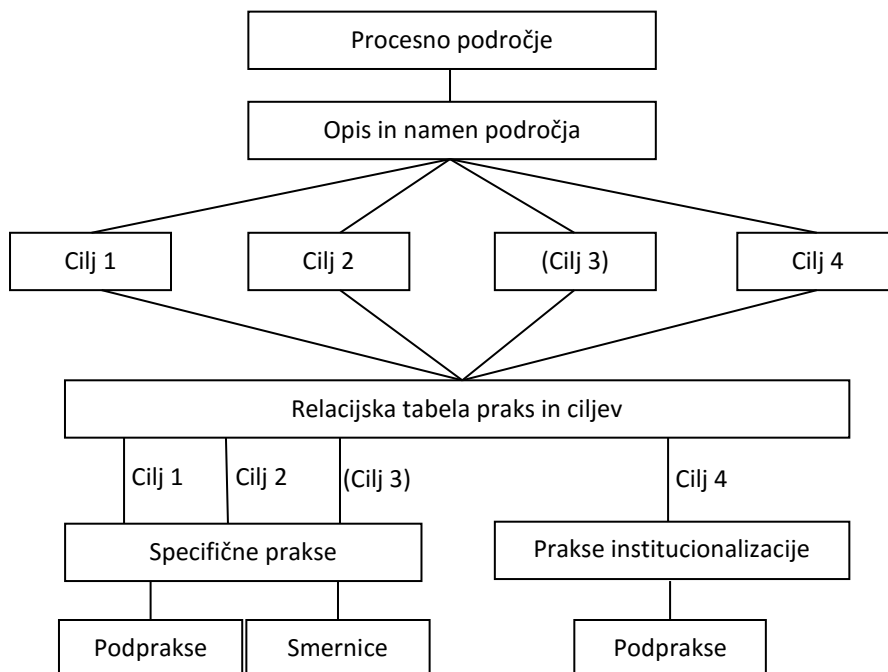
### **3.3.2 Procesna področja BPMM**

Vsaka izmed stopenj, razen začetne, vsebuje procesna področja, ki povedo, kje mora podjetje izboljšati svoje procese (Tabela 2).

Tabela 2. Procesna področja po stopnjah zrelostnega modela [12]

Stopnja zrelosti	Fokus	Procesna področja
<b>5 Inovacijska</b>	Procesi podjetja se nenehno izboljšujejo	<div>Organizacijsko planiranje izboljšav</div> <div>Organizacijska uskladitev učinkovitosti</div> <div>Preprečevanje napak in težav</div> <div>Nenehno izboljševanje zmožnosti</div> <div>Organizacijske inovativne izboljšave</div> <div>Organizacijska uvedba izboljšav</div> <div>Koordinacija organizacijskih izboljšav</div> <div>Postopne/priložnostne izboljšave</div> <div>Načrtovane izboljšave</div>
<b>4 Predvidljiva</b>	Delovni procesi so kvantitativno nadzorovani. S tem so omogočeni predvidljivi rezultati	<div>Organizacijsko upravljanje skupnih sredstev</div> <div>Organizacijsko upravljanje zmožnosti in učinkovitosti</div> <div>Integracija produktnih in storitvenih procesov</div> <div>Kvantitativno upravljanje procesov</div> <div>Kvantitativno upravljanje produktov in storitev</div> <div>Organizacija</div> <div>Učinkovitost dela vloženega v produkt ali storitev</div> <div>Upravljanje rezultatov produktov in storitev</div>
<b>3 Standardizirana</b>	Podjetje vzpostavi standardne procese in sredstva za izvedbo produktnega in storitvenega dela	<div>Organizacijsko upravljanje procesov</div> <div>Organizacijski razvoj kompetenc</div> <div>Organizacijsko upravljanje sredstev</div> <div>Organizacijsko upravljanje struktur</div> <div>Poslovno upravljanje produktov in storitev</div> <div>Operativno upravljanje produktov in storitev</div> <div>Priprava produktov in storitev</div> <div>Uporaba produktov in storitev</div> <div>Operacije za produkte in storitve</div> <div>Podpora za produkte in storitve</div> <div>Organizacija</div> <div>Upravljanje produktov in storitev</div> <div>Operativna učinkovitost produktov in storitev</div>
<b>2 Nadzorovana</b>	Vodstvo vzpostavi stabilno delovno okolje v delovnih enotah	<div>Organizacijsko vodenje procesov</div> <div>Organizacijski poslovni nadzor</div> <div>Upravljanje zahtev delovnih enot</div> <div>Planiranje in naloge delovnih enot</div> <div>Nadzor in kontrola delovnih enot</div> <div>Upravljanje virov</div> <div>Učinkovitost delovnih enot</div> <div>Upravljanje strukture delovnih enot</div> <div>Zagotavljanje procesov in produktov</div> <div>Organizacijsko vodenje</div> <div>Upravljanje delovnih enot in projektov</div> <div>Operativna učinkovitost delovnih enot in projektov</div> <div>Organizacijska podpora</div>
<b>1 Začetna</b>	Trud posameznikov brez posebne procesne ali organizacijske podpore	

Vsako procesno področje vsebuje skupino povezanih praks, s katerimi dosežemo množico ciljev, ki so pomembni za povečanje zmožnosti procesa. Poti za doseganje ciljev pa se lahko med delovnimi enotami in skupinami razlikujejo. Strukturo procesnega področja prikazuje Slika 8.



Slika 8. Komponente procesnih področij v modelu BPMM [12]

Model BPMM ne opisuje vseh procesov, ki jih najdemo znotraj nekega podjetja. Podaja pa podlago, kako te procese definiramo in implementiramo.

### 3.3.3 Niti procesnih področij

Niti procesnih področij opisujejo kako prakse iz ene zrelostne stopnje preslikamo na enega ali več procesnih področij na višjih zrelostnih stopnjah. Model BPMM definira pet niti:

1. *Organizacijsko upravljanje procesov.* Združuje prakse, ki jih izvršno, srednje vodstvo in organizacijske enote uporabljajo za vzpostavitev, vzdrževanje in usmerjanje upravljanja s procesi v podjetju ter programov za izboljšave.
2. *Organizacijsko poslovno upravljanje.* Vsebuje prakse, ki jih izvršno, srednje vodstvo in organizacijske enote izvajajo za planiranje, zagotovitev sredstev, spremljanje in usmerjanje dela organizacijskih enot. Glavno odgovornost tako za procesni kot poslovni del nosi izvršno vodstvo.
3. *Upravljanje dela.* Združuje prakse, ki upravljajo razvoj, pripravo, uporabo, predajo in podporo produktom ter storitvam podjetja. Odgovorni za izvajanje so vodje enot ter produkti oz. storitveni vodje.

4. *Izvedba dela.* Prakse dejansko izvajajo razvoj, pripravo, uporabo, predajo in podporo produktom ter storitvam podjetja. Primarno odgovornost nosijo delovne enote oz. njeni člani.
5. *Organizacijska podpora.* Te prakse niso direktno povezane z razvojem, pripravo, uporabo, predajo in podporo produktom ter storitvam podjetja, ampak nudijo podporo vsem praksam iz vseh procesnih področij. Pomagajo pripraviti ljudi, da lahko opravljajo svoje delo, zagotavljajo skladnost opravljenega dela ter ohranjajo kontrolo nad opravljenim delom. Odgovornost tu sloni na delovnih skupinah za organizacijsko podporo.

### 3.3.4 Cilji procesnih področij

Cilji vsakega procesnega področja povzemajo njegove prakse in jih lahko uporabljamo za določitev uspešnosti implementacije procesnega področja v podjetju. Cilji označujejo obseg, meje in namen vsakega procesnega področja.

Vsak cilj je sestavljen iz enega stavka in enega koncepta. V nekaterih primerih se koncept izraža z več samostalniki in glagoli, vendar se le ta večkratna navajanja združujejo (npr. »Spremljajo se učinkovitost in rezultati«, »Proces X je definiran in usklajen«).

Cilji so osnovne komponente za ocenjevanje pri modelu BPMM. Za uspešno implementacijo procesnega področja morajo biti izpolnjeni vsi cilji. Za doseg neke stopnje zrelosti pa moramo izpolniti vsa procesna področja te stopnje ter izpolniti vsem zahtevam nižjih zrelostnih stopenj.

Cilje delimo v dve kategoriji:

1. **Specifični cilji:** Za vsako procesno področje obstajata dva do trije specifični cilji. Ti cilji so povezani s specifičnimi praksami.
2. **Cilj institucionalizacije:** Zadnji cilj pri vsakem procesnem področju je cilj institucionalizacije. Povezan je s praksami institucionalizacije. Cilj institucionalizacije je za vsa procesna področja na vseh zrelostnih stopnjah enak. Več o sami institucionalizaciji bomo govorili v nadaljevanju.

### 3.3.5 Prakse procesnih področij

Vsako procesno področje je opisano s praksami, te pa opisujejo aktivnosti in infrastrukturo, ki pripomorejo k najučinkovitejši implementaciji in institucionalizaciji procesnega področja.

Prakse procesnih področij niso nujno enake praksam, ki so del izvajanja procesov v podjetju. Te so po navadi bolj specifične od praks modela BPMM.

Prakse procesnih področij opisujejo **kaj** je potrebno narediti, vendar ne predstavlja edinega načina **kako** se nek proces implementira. Do doseganja ciljev procesnega področja lahko pridemo tudi z alternativnimi praksami.

Kot cilje procesnih področij tudi vsako prakso procesnega področja sestavlja en sam stavek in en sam koncept. Več podrobnosti se tipično (ne pa vedno) nahaja v t. i. podpraksah. Te predstavljajo vodilo pri interpretaciji zadostne implementacije prakse.

V modelu BPMM se prakse ločujejo v dve kategoriji:

1. **Specifične prakse:** Te prakse so specifične za vsako procesno področje. Opisujejo aktivnosti, ki so potrebne za doseganje ciljev procesnega področja.
2. **Prakse institucionalizacije:** Gre za pet generičnih praks, ki se uporabljajo na vseh procesnih področjih. Za vsa procesna področja so enake. Opisujejo gradnjo in okrepitev infrastrukture ter kulture podjetja, s katero postanejo metode, prakse in postopke stalnica v poslovanju.

### 3.4 Institucionalizacija

Kot smo že omenili, je glavni del implementacije procesnega področja množica specifičnih praks. Te prakse in izboljšave so lahko zelo krhke. Ko prihaja do stresnih situacij v podjetju, se te prakse pogosto izvajajo nepopolno, ali pa celo ne. Pri neustreznem vodenju, podpori infrastrukture in kulture po navadi ne dosežejo potencialnih koristi.

Inštitut Software Engineering Institute (*krat. SEI*) vCMMI Product Development Team [16] definira institucionalizacijo kot gradnjo in okrepitev infrastrukture ter kulture podjetja, s katero postanejo metode, prakse in postopki stalnica pri poslovanju tudi v času, ko avtorja le-teh ni več v podjetju.

Cilji in prakse institucionalizacije so posebne značilnosti zrelostnih modelov in jih po navadi ne najdemo v ostalih procesnih modelih in standardih. So kritični elementi pri povečevanju procesne zrelosti in kulture podjetja. Pet praks institucionalizacije, ki vodijo k cilju institucionalizacije je bilo izbranih na podlagi izkušenj pri apliciranju zrelostnih modelov.

Prakse institucionalizacije zagotavljajo kritično podporo za implementacijo specifičnih praks ter doseg cilja institucionalizacije za procesno področje. Ta cilj pravi: »Prakse za procesno področje so institucionalizirane«.

Institucionalizacija procesa vključuje:

- Izvajanje določene množice praks institucionalizacije za proces.
- Konsistentno izvajanje procesa, ki je skladno z načinom dela v podjetju.

#### 3.4.1 Prakse institucionalizacije

Vsako procesno področje vsebuje enako množico petih praks institucionalizacije:

1. **Opiši proces:** *Opis procesa, ki se uporablja pri izvajanju praks za posamezno procesno področje je dokumentiran.*

Praksa zagotavlja, da ljudje poznajo svoje delo ter da je proces skladen z ustreznimi zakoni, regulacijami, politiko podjetja in specifikacijami ter da je delo izvedeno skladno.

Opis procesa vsebuje pomembne specifikacije, komponente procesa, potrebne aktivnosti ter končne izdelke. Za podjetje, ki vzpostavlja zrelostno stopnjo 2 (nadzorovana), je proces opisan za potrebe delovne enote. Pri višjih zrelostnih stopnjah mora biti opis procesa prilagojen standardnim procesom podjetja in ustrezati atributom definiranega procesa<sup>6</sup>.

- 2. Planiraj delo:** *Delo, ki vključuje izvajanje praks za posamezno procesno področje je planirano.*

Praksa zagotavlja, da so obstoječi plani za delo razumni, kar pomeni, da imajo ljudje, ki delo opravljajo dovolj potrebnega časa in sredstev.

- 3. Zagotavlja znanje in veščine:** *Ljudje, ki izvajajo ali pripomorejo k izvajanju praks za posamezno procesno področje ter tisti, na katere te prakse vplivajo, so preskrbljeni s potrebnim znanjem in veščinami.*

Praksa zagotavlja, da imajo ljudje potrebna znanja in veščine za opravljanje svojih vlog znotraj procesa.

- 4. Nadziraj učinkovitost in rezultate:** *Merijo in spremljajo se učinkovitost, aktivnosti, status in rezultati procesnega področja; za nadzor učinkovitosti in rezultatov se izvajajo ustrezne korektivne aktivnosti.*

Praksa zagotavlja vodstvu vpogled v izvedeno delo in izvajanje ustreznih korektivnih ukrepov za doseganje zastavljenih planov ter rezultatov.

- 5. Objektivno zagotavlja skladnost:** *Prakse za posamezno procesno področje imajo objektivno preverjeno skladnost z ustreznimi zakoni, regulacijami, standardi, politiko podjetja, poslovnimi pravili, opisi procesov in delovnimi postopki; ugotovljena neskladja se poskušajo odpraviti.*

Praksa prinaša vodstvu verodostojno zagotovitev, da je proces implementiran v skladu s planom ter da so rezultati procesa skladni z ustreznimi zakoni, regulacijami, standardi, politiko podjetja, poslovnimi pravili, opisi procesov in delovnimi postopki.

### 3.5 Povzetek

Zrelostni model poslovnih procesov je bil razvit v sodelovanju z avtorji modelov CMM in CMMI. Je konceptualni model, ki je nastal na podlagi dobrih praks in predstavlja osnovo za nenehno izboljšavo procesov.

Razdeljen je na pet zaporednih zrelostnih stopenj, ki predstavljajo različna stanja preko katerih prehaja podjetje pri izboljševanju procesov in zmožnosti: začetna, nadzorovana, standardizirana, predvidljiva in inovacijska. Vsaka izmed stopenj (razen prve) vsebuje več

---

<sup>6</sup> Definiran proces je celotna operativna definicija procesa, ki jo uporablja neka delovna skupina, enota ali projekt. Je dobro opredeljen in razumljen proces, opisuje standarde, postopke, orodja in metode. Natančno in v celoti določa vhodne kriterije, vhodne podatke, standarde in postopke, delovne aktivnosti, mehanizme verifikacije, izhodne podatke, izhodne kriterije ter ostale značilnosti procesa ter njegovih podprocesov.

procesnih področij, vsako izmed njih pa ima določene procesne cilje. Te cilje dosežemo s pomočjo specifičnih praks in njenih podpraks.

Za izvajanje teh praks kot del vsakdanjega poslovanja v podjetju skrbi institucionalizacija oz. prakse institucionalizacije. Prakse institucionalizacije so posebne značilnosti zrelostnih modelov in jih po navadi ne najdemo v ostalih procesnih modelih in standardih. So kritični elementi pri povečevanju procesne zrelosti in kulture podjetja.

Vsako procesno področje vsebuje enako množico praks institucionalizacije. Prakse institucionalizacije zagotavljajo kritično podporo za implementacijo specifičnih praks ter dosego cilja institucionalizacije za procesno področje. Posledica je skladno izvajanje procesa z načinom dela v podjetju.



## 4. Center odličnosti

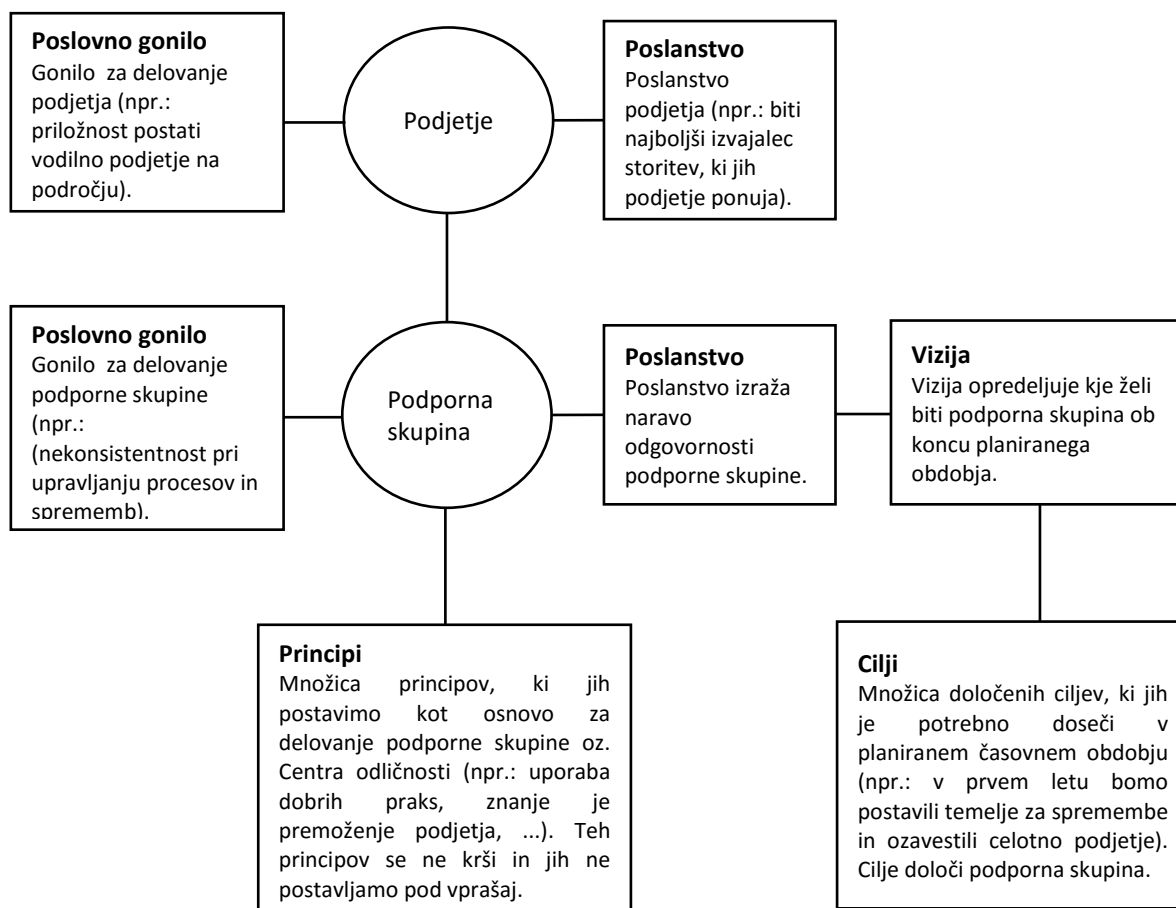
Eden glavnih elementov za celovit pristop k upravljanju poslovnih procesov je vzpostavitev skupine ljudi, ki ji po navadi rečemo Center odličnosti (angl. *Center of Excellence*, krat. *CoE*) ali pisarna za podporo upravljanju s poslovnimi procesi (angl. *BPM Support Office*). Ta skrbi za interne procesne prakse in s svojimi storitvami nudi podporo enotam znotraj podjetja.

Kljub temu, da se v vsej literaturi, ki govori o upravljanju s poslovnimi procesi, poudarja, kako pomembna je ta oblika podporne skupine, so v raziskavi Palmer [25], izvedene v okviru organizacije BPTrends, ugotovili, da je pri vzpostavitvi upravljanja s procesi le 15% podjetij uspešno vzpostavilo svoj center odličnosti, 16% jih ima to v planu, preostalih 69% pa je takšno potrebo le identificiralo oz. za to ne vidi potreb. V raziskavi je sodelovalo 74 anketirancev, zaposlenih v malih, srednjih in velikih podjetjih iz celega sveta. Po drugi strani pa imajo podjetja s Centrom odličnosti petkrat večjo donosnost sredstev (angl. *Return on Investment*, krat. *ROI*) glede na podjetja brez takšne oblike podpore. Ugotovljena je bila tudi korelacija med uspešnostjo projektov upravljanja s procesi in vzpostavitvijo Centra odličnosti. Samo podjetja, ki imajo vzpostavljen Center odličnosti, uspešno izvajajo program upravljanja s poslovnimi procesi na nivoju celotnega podjetja.

Tudi podjetje Forrester je leta 2007 objavilo podatke svoje raziskave, kjer ugotavlja, da ima 49% podjetij, ki so z upravljanjem poslovnih procesov dosegla resne in dokazljive izboljšave, vzpostavljen center odličnosti. Izmed podjetij, ki z upravljanjem poslovnih procesov niso bila uspešna, jih ima center odličnosti le 4%. Poleg tega ugotavljajo, da ima 67% podjetij, ki je preseglo svoje cilje pri upravljanju s poslovnimi procesi, vzpostavljen Center odličnosti, medtem ko je med tistimi, ki niso dosegla pričakovanih ciljev, takšnih s Centrom odličnosti le 14%.

Zato večino avtorjev s področja upravljanja s poslovnimi procesi omenja center odličnosti kot pomemben del celotne zgodbe uspeha podjetja.

V Burlton [2] avtor opisuje skupino znotraj podjetja, odgovorno za učinkovitost upravljanja s poslovnimi procesi preko celotne organizacije, ki ji pravi podporna skupina za poslovne procese (angl. *Business Process Support Group*). To skupino obravnava kot podjetje znotraj podjetja, zato mora tudi ta določiti svoj poslovni kontekst – poslovno gonilo, strateške namere, pričakovanja interesnih skupin, načine za merjenje učinkovitosti ter glavna področja delovanja.



Slika 9. Določanje poslovnega konteksta podporne skupine [2]

#### 4.1 Storitve in odgovornosti Centra odličnosti

Storitve, ki jih center odličnosti izvaja, so kombinacija metodologije, orodij in komunikacijskih aktivnosti. Za identifikacijo potrebnih storitev, ki oblikujejo t. i. portfelj storitev Centra, moramo najprej analizirati in določiti prioriteto procesnih področij.

V Rosemann [6] je analiza in določanje množice storitev Centra odličnosti osnovana na dveh dimenzijah: zahteva in zmožnost. Zahteva predstavlja trenutne apetite podjetja po storitvah upravljanja s poslovnimi procesi. Zmožnost opisuje pripravljenost Centra odličnosti za izvajanje neke storitve. Te zmožnosti odražajo znanje, veščine in izkušnje Centra.

Opisani dimenziji oblikujeta štiri kvadrante ustreznosti portfelja (Slika 10).



Slika 10. Ustreznost portfelja glede na zahteve in zmožnosti [6]

V primeru, da je malo zahtev in prav tako malo zmožnosti za podporo Centra, smo v območju neaktivnosti. V tem primeru se priporoča vsaj stalno opazovanje nastajajočih storitev upravljanja s poslovnimi procesi ter sledenje potrebam po povečevanju zmožnosti in zahtev.

Problem nastane tudi, ko imamo velike zahteve po storitvah, vendar jih center ni zmožen zagotavljati. Ta scenarij se pogosto dogaja v primerih pri novih iniciativah upravljanja s poslovnimi procesi. V tem primeru se takšna praznina portfelja storitev (t. i. vakuum) po navadi zapolni z najemanjem zunanjih virov. Povečevanje zmožnosti internega Centra in tako ohranjanje vzdržnost zahtev je tukaj ena izmed največjih izzivov, ki jih mora podjetje vključiti v dolgoročno strategijo upravljanja s poslovnimi procesi.

Ko je količina zahtev nizka, zmožnost Centra pa visoka, pridemo do situacije, iz katere vodita dve poti: ali se tak center ukine, ali pa mora Center, ki je tako močno prepričan v pomembnost in koristnost svojih storitev, več časa vložiti v ozaveščanje preostalega dela podjetja o svojih storitvah.

Če je količina zahtev po storitvah visoka, prav tako pa zmožnost Centra odličnosti, da te storitve zagotavlja, gre za območje popolnega ujemanja. Vsekakor pa je tudi v tem primeru potrebno pozorno pregledati zmožnosti in veščine Centra ter tako identificirati potencialne možnosti za rast.

#### 4.1.1 Zmožnosti Centra odličnosti

Jesus s soavtorji (vom Brocke [1]) opisuje tri glavne zmožnosti Centra odličnosti, ki jih mora postopno razvijati tekom povečevanja zrelosti. Opisali jih bomo v naslednjih poglavjih.

##### 4.1.1.1 Širjenje kulture upravljanja s poslovnimi procesi

Gre za vzpostavitev skupnega razumevanja upravljanja s poslovnimi procesi ter kulturnega in tehničnega okolja, ki je pripravljeno na nenehne izboljšave in spremembe, ki jih to

upravljanje prinaša. Te morajo biti izvedene s skupnim sodelovanjem ter na način, ki je vzdržen za vse vpletene.

Pri tem se postavlja veliko vprašanj, kako to storiti. Osnova za vse potrebno je sprememba načina razmišljanja v celotnem podjetju in osveščenost o tem, kaj upravljanje poslovnih procesov prinaša. Takšna nova filozofija naj bi bila osnovana na treh principih:

1. Upravljanje poslovnih procesov je nenehno spreminjanje načina dela z željo, da izboljša učinkovitost.
2. Okolje za uspešno upravljanje s poslovnimi procesi mora biti sodelovalno in kulturno vzdržno. Prav tako moramo poskrbeti za primerne metode in orodja, ki vse to podpirajo.
3. Procesni modeli niso končni rezultat upravljanja s poslovnimi procesi, ampak le vmesno orodje.

Da lahko center odličnosti vse to izvede, mora na podlagi svojih kompetenc in strokovnosti skrbeti za t. i. interno trženje upravljanja s poslovnimi procesi. S tem poskrbi, da se vse interesne skupine vedno zavedajo prednosti rešitev upravljanja s poslovnimi procesi, ki so otipljive in podprte z dokazi. Center mora zato pazljivo načrtovati svojo strategijo za doseganje ravnovesja med »hitrimi zmagami« in izboljšavami na dolgi rok.

#### ***4.1.1.2 Vzpostavitev skladnosti med iniciativami upravljanja s poslovnimi procesi***

Izvaja se nadzor in uskladitev vseh iniciativ povezanih z upravljanjem s poslovnimi procesi. S tem povečamo njihovo usklajeno delovanje, učinkovitost in posledično tudi donosnost sredstev. S tem se vzpostavi tudi sistem najboljših praks.

Za to skrbi nadzor upravljanja s poslovnimi procesi, ki smo mu posvetili drugo poglavje, zato v tem poglavju samo omenimo, kaj so naloge Centra, da se nadzor izvršuje:

- Upravljanje zahtev poslovnih področij znotraj podjetja.
- Podpora deljenju vlog in odgovornosti za vse vpletene v iniciativah upravljanja s poslovnimi procesi.
- Zagotovitev skladnosti iniciativ upravljanja s poslovnimi procesi, ne samo z vidika metodologij, ampak tudi na podlagi postavljenih principov skladnosti ter strateških ciljev podjetja.
- Vodenje vseh vhodnih in izhodnih informacij vsake izmed iniciativ upravljanja s poslovnimi procesi, tako da zagotavlja večkratno uporabo posameznih rešitev upravljanja s poslovnimi procesi oz. njihovih delov.
- Optimizacija planiranja s sodelovanjem vseh vpletenih v želji zmanjševanja redundanc.

Torej če povzamemo, je center odličnosti tudi center za nadzor nad upravljanjem s poslovnimi procesi.

#### ***4.1.1.3 Interno svetovanje***

Implementacija in vzdrževanje storitveno usmerjenega pristopa, kjer je vsaka iniciativa upravljanja s poslovnimi procesi ali poslovna enota obravnavana kot pomembna stranka, ki

ima zahteve po povečevanju produktivnosti, vzpostavitvijo preglednost procesov ter inovacij.

Za prehod od pobud upravljanja s poslovnimi procesi do storitev upravljanja s poslovnimi procesi mora center odličnosti dobro poznati obstoječe zahteve vsakega poslovnega področja, jih upravljati. Za vse to mora center združevati:

- Izboljšave metode dodeljevanja prioritet.
- Povečanje uporabe zrelostnih modelov.

Množico storitev, ki jih center odličnosti nudi, bomo opisali v naslednjem poglavju.

#### 4.1.2 Portfelj storitev Centra odličnosti

Rosemann (vom Brocke [1]) predlaga petnajst storitev upravljanja s poslovnimi procesi, ki bi jih lahko nudil centraliziran center – seznam ne predstavlja vseh storitev, ampak je pa osnova za vzpostavitev portfelja. Mnoge izmed teh storitev pa seveda lahko nudi tudi kakšen drug oddelek v podjetju.

Gre za naslednje storitve:

1. **Ocenjevanje zrelosti upravljanja s poslovnimi procesi:** Gre za eno izmed osnovnih storitev. Ne glede na to, kateri model izberemo, je to vstopna točka za določanje prioritet upravljanja s procesi ter načrt za implementacijo upravljanja s procesi. Glavni prispevek te storitve je obogatena, veljavna in zanesljiva slika o trenutnem stanju upravljanja s procesi znotraj podjetja, zgrajena na podlagi različnih virov ter smernice za prihodnost.
2. **Strateška uskladitev:** Preden se začnejo kakršne koli aktivnosti upravljanja s procesi, mora center preveriti njegovo usklajenost s strategijo in poslanstvom podjetja. Tako je proces vedno skladen s strategijo podjetja, delo na procesu pa prispeva k poslovanju podjetja. Prav tako se morajo redno zbirati podatki o učinkovitosti procesov ter tako ovrednotiti usklajenost.
3. **Modeliranje procesov:** To storitev lahko razdelimo na dva dela. Prva je upravljanje metodologije za življenjski cikel modela. S tem povezane storitve so potem npr. izobraževanje o metodologiji ter orodjih, ki se uporabljajo za modeliranje. Druga naj bi bila modeliranje obstoječih ali bodočih procesov. Tukaj avtorjeva ugotovitev ne sovпада z dejstvom, da naj bi bil center odličnosti podpora upravljanju s procesi, ne pa samo upravljanje s procesi. Strinjam pa se, da lahko center nudi najboljšo strokovno pomoč pri modeliranju. Prav tako lahko skrbi za to, da ima vsak proces lastnika, ki je zanj odgovoren.
4. **Upravljanje knjižnice procesov:** Pri upravljanju knjižnice ne gre samo za upravljanje knjižnice procesov, ampak tudi ostalih sredstev kot je znanje, politika, dobre prakse, itd.. Ta storitev mora biti tesno povezana z načrtom in upravljanjem arhitekture podjetja.
5. **Izboljšava procesov:** Izboljšava procesov je ena izmed najpomembnejših storitev Centra odličnosti, ki prinaša največjo dodano vrednost. Potrebna pa je visoka stopnja znanja, veščin ter dobro poznavanje domene, na kateri se procesi implementirajo. Zahteva strokovnost na področju analize procesov, njihove izboljšave in inovativnost.

6. **Načrtovanje procesno orientiranih informacijskih sistemov:** Načrt procesa zajema vse storitve povezane z implementacijo procesa, s pomočjo procesno orientiranega informacijskega sistema. Zahteva zelo specializirane kadre, ki imajo veliko znanja o sistemih za upravljanje s poslovnimi procesi ter o trenutnih tehnologijah, ki so na voljo. Storitev zagotavlja usklajeno delovanje procesno orientiranega poslovanja z informacijskimi tehnologijami.
7. **Avtomatizacija procesov:** Avtomatizacija procesov je hiter razvoj storitev upravljanja s poslovnimi procesi. Ravno zato se ne strinjamo, da bi to storitev moral izvajati center odličnosti. Po navadi ga izvaja skupina iz oddelka informatike. Vsekakor pa mora izvajati nadzor nad razvojem. Storitev pokriva tudi ocenjevanje, izbiro in uvedbo procesno orientiranega informacijskega sistema.
8. **Upravljanje procesnih sprememb:** Pri upravljanju sprememb ima center odličnosti sekundarno vlogo. Sodeluje pri zagotavljanju konsistence s konceptualnimi načrti procesa in njegovimi razširitvami.
9. **Vodenje projektov upravljanja s poslovnimi procesi:** Center odličnosti, ki nudi storitev vodenja projektov, stoji pred velikim izzivom združevanja upravljanja s procesi, vodenja projektov ter metodologij upravljanja sprememb.
10. **Nadzor nad procesi:** Gre za eno bistvenih storitev, ki jih nudi center in mora biti predvidena že pri njegovi vzpostavitvi. Pokriva vloge, odgovornosti, dolžnosti ter procese odločanja.
11. **Zagotavljanje skladnosti procesov:** Glavni izziv Centra je poznavanje pomembnih standardov, s katerimi morajo biti procesi usklajeni. Tukaj bi dodali, da mora biti proces skladen tako z internimi kot eksternimi standardi in politikami (npr. s strategijo in politiko podjetja ter s standardi, ki jih določa neka institucija).
12. **Merjenje učinkovitosti procesov:** Center odličnosti mora dobro poznati vsaj eno izmed tehnik merjenja učinkovitosti procesov, kot je npr. Six Sigma, podatkovno rudarjenje, napovedovanje, ipd. Identifikacija, zbiranje in primerjanje podatkov o učinkovitosti procesov je storitev, ki zahteva visoko usposobljenost ljudi.
13. **Preiskovanje procesov:** Gre za iskanje vzrokov za napake pri izvajanju procesov. Prav tako išče vzroke za nezadostno učinkovitost in skladnost procesov.
14. **Izobraževanje in usposabljanje na področju upravljanja s procesi.**  
Permanentno izobraževanje in usposabljanje ljudi v podjetju s področja upravljanja s poslovnimi procesi je ključ do trajnega uspeha. Ko se podjetje odloči za vpeljavo upravljanja s poslovnimi procesi v celotnem podjetju, se povečajo tudi zahteve po ostalih storitvah Centra.
15. **Upravljanje procesnega portfelja:** Medtem ko se pri nižjih zrelostnih stopnjah center odličnosti odzove z izboljševanjem procesov glede na potrebe poslovanja, pri višjih postane bolj proaktiven ter s pomočjo portfelja procesov identificira tiste, kjer so izboljšave najbolj potrebne.

Pri nujenju storitev Centra odličnosti Scheer in Brabänder (Scheer [7]), ki sta prav tako povzela Rosemannove štiri kvadrante ustreznosti portfelja (Slika 10), identificirata pet glavnih odgovornosti Centra odličnosti:

1. **Vodenje upravljanja s poslovnimi procesi:** Področje vodenja upravljanja s procesi združuje aktivnosti kot so: oblikovanje interesnih skupin, ocenjevanje zrelosti upravljanja s poslovnimi procesi (tu se analizira vsako fazo procesa upravljanja s poslovnimi procesi), definicija vizije in strategije upravljanja s poslovnimi procesi, notranja komunikacija in predstavitev vrednosti upravljanja s procesi znotraj podjetja. Prav tako vključuje vodenje Centra odličnosti.

2. **Regulativno ogrodje:** Ogrodje zagotavlja konsistenten in učinkovit pristop k upravljanju s poslovnimi procesi. Glavne naloge Centra odličnosti so razvoj in vzdrževanje politik, konvencij in standardov, ki veljajo za celotno podjetje. Slednji zajemajo tudi definicije vlog.  
Pomembna je tudi vzpostavitev in vzdrževanje procesne arhitekture<sup>7</sup>. Ta vključno z ostalimi povezanimi konvencijami prikazuje stanje upravljanja s poslovnimi procesi znotraj organizacije. Vse to mora biti zapisano v nekakšnem priročniku, ki služi kot osnova za vse projekte upravljanja s procesi.
3. **Podpora projektom:** Podpora projektom upravljanja s poslovnimi procesi je ena izmed osnovnih storitev. Center nudi podporo preko vseh faz projekta (strateška faza, načrtovanje, implementacija in nadzor). Na koncu se projekt pregleda, dokumentirajo se nova spoznanja, novo pridobljena znanja, ki jih center odličnosti hrani v svoji shrambi znanja.
4. **Usposabljanje in komunikacija:** Usposabljanje zaobjema tako področje metodologij kot tehnologij ter programske opreme. Komunikacijske aktivnosti pa potekajo predvsem pri upravljanju s spremembami ter seznanjanju ljudi s konceptom poslovnih procesov ter Centra odličnosti.
5. **Nadzor nad procesi:** Storitve zajema definiranje koncepta postavitve KPI, kritičnih mejnih vrednosti ter platforme za poročanje.

V Richardson [24] avtor navaja naslednje naloge Centra odličnosti:

1. **Določanje prioritete in implementacija procesov:** Skupaj z glavnim sponzorjem in vodstvenimi delavci center odličnosti, na podlagi postavljenih smernic, identificira procesne projekte in jim določi prioriteto. Zatem se lahko center odličnosti posveti svojim glavnim ciljem: razvoj in uporaba procesov.
2. **Vzdrževanje knjižnice procesov:** Gre za vzdrževanje baze znanja in dokumentacije zajete pri vsakem procesu.
3. **Vzpostavitev procesnih dobrih praks:** Po pregledu projekta, ki se izvede ob njegovem koncu, se zberejo nova spoznanja. Na podlagi teh se vzpostavijo dobre prakse, ki se uporabljajo pri prihodnjih projektih.
4. **Ocenjevanje učinkovitosti procesov:** Skupaj z glavnim sponzorjem in skrbnikom procesa center odličnosti periodično preverja učinkovitost izvajanega procesa. Preverjanje temelji na metrikah ključnih dejavnikov poslovanja, definiranih pred dejansko uporabo procesa.

V Burlton [2] avtor glede na že opisano za storitve podporne skupine dodaja še:

1. **Podpora obvladovanju vpliva sprememb na zaposlene** (angl. *Human Change Management*): Gre za pomemben del uvajanja sprememb, na katerega se pogosto pozablja. Pri tej storitvi se iščejo načini uvajanja sprememb, kjer je vpliv na zaposlene čim manjši. Tu je pomembno predvsem vnaprejšnje planiranje izvajanja sprememb ter komunikacija z zaposlenimi ter ozaveščanje le-teh z razlogi za spremembe in naloga podporne skupine je, da pri tem sodeluje, svetuje in pomaga. Upravljanje s procesi in spremembe morajo postati kultura podjetja. Pridobiti je potrebno predvsem ljudi, ki imajo radi spremembe, da navdušijo še ostale.

---

<sup>7</sup> Procesna arhitektura je tekstovni ali diagramski povzetek vrednostne verige in poslovnih procesov, ki potekajo znotraj nekega podjetja. Dobra procesna arhitektura prikazuje, kako so vrednostne verige in poslovni procesi povezani med seboj in s strateškimi cilji podjetja [16].

2. **Podpora pri obvladovanju tveganj:** Obvladovanje tveganj je proces, kjer podjetje metodično obravnava tveganja, ki se pojavljajo pri opravljanju ostalih aktivnosti v podjetju. Podporna skupina sodeluje pri določanju kriterijev kakovosti izdelkov projekta, kriterijev za ocenjevanje tveganja ter sodelovanje s skupino za zagotavljanje kakovosti pri strategijah za zmanjševanje tveganj.

## 4.2 Vloge v Centru odličnosti

Poglejmo si tipične vloge, ki jih srečamo v Centru odličnosti za upravljanje s poslovnimi procesi. V članku Smith [27] navaja naslednje vloge:

- **Izvršni sponzor:** Ta oseba dejansko ni član Centra odličnosti, vendar je njena podpora kritična pri vzpostavitvi in nadaljnji podpori Centru. Izhajal naj bi iz poslovnega dela, ne s strani informacijske tehnologije, saj skrbi tudi za nadzor nad proračunom projektov upravljanja s poslovnimi procesi.
- **Vizionar:** To je človek z velikim razumevanjem trenutnih poslovnih operacij ter vizijo, kako naj bi te izboljšali z upravljanjem s poslovnimi procesi. Ta oseba igra ključno vlogo pri določanju prioritete in izbiri projektov, kjer z izboljšavami dosegamo največjo dodano vrednost. Skrbi za seznanjanje ljudi s konceptom izboljšav procesov preko celotnega podjetja. Skrbi tudi za to, da se tudi zaposleni iz razvojnih oddelkov osredotočajo na poslovno vrednost izboljšav, ne samo na tehnologijo, ki le-te podpira.
- **Strokovnjak s področja infrastrukture:** Skoraj vse rešitve na projektih upravljanja s poslovnimi procesi se integrirajo z obstoječo informacijsko podporo. Ta oseba skrbi, da te integracije potekajo čim bolj gladko in je hkrati tudi komunikacijska točka med poslovnim delom in oddelkom za informacijsko tehnologijo.
- **Strokovnjak za orodje za upravljanje s poslovnimi procesi:** Običajno je na začetku to strokovnjak iz podjetja, ki je orodje prodalo. Sčasoma se to znanje lahko prenese na ljudi znotraj podjetja, vendar je sodelovanje strokovnjaka s strani prodajalca še vedno zelo priporočljivo.

Pojavljajo se tudi druge vloge, ki pa niso kritične oz. je potreba po njih odvisna od obsega uvajanja upravljanja poslovnih procesov. To so:

- **Poslovni analitik:** Ta oseba ni dodeljena k nobenemu od projektov, ampak se v celoti posveča delu v Centru odličnosti. Tam skrbi za pregled nad vsemi projekti in je odgovorna za njihovo usklajenost.
- **Razvojni inženir kot orodje za upravljanje s poslovnimi procesi:** Skrbi za razvoj, razširitev in prilagoditev orodja, ki je potrebno za uporabo na več projektih.

## 4.3 Povzetek

Center odličnosti je pomemben akter pri celovitem pristopu k upravljanju s poslovnimi procesi. Ključen je za uspešno izvajanje projektov upravljanja s procesi. Skrbi za interne procesne prakse in s svojimi storitvami nudi podporo enotam znotraj podjetja. Portfelj storitev, ki jih nudi, oblikuje glede na zahteve v podjetju in svoje zmožnosti. Za izvajanje vseh teh storitev ima vsak center odličnosti množico strokovnjakov, sam center pa mora imeti podporo vodstva.



## **5. Model za nadzor nad upravljanjem s poslovnimi procesi**

Cilj magistrskega dela je izdelava modela za nadzor nad upravljanjem s poslovnimi procesi. Model za nadzor s svojimi kriteriji in njihovimi nabori vrednosti definira nivoje zrelosti upravljanja poslovnih procesov. Na osnovi nivoja zrelosti se nato določi načrt za vzpostavitev Centra odličnosti, ki je ključni element za operativno zagotavljanje nadzora nad upravljanjem s poslovnimi procesi. Tako definiran model bomo ovrednotili in verificirali s študijo primera.

Za določitev stopnje zrelosti smo izdelali odločitvena drevesa, na podlagi zgoraj opisanega modela BPMM. Na podlagi ocenjene stopnje se, s pomočjo preslikovalnega modela, določi primeren načrt za vzpostavitev Centra odličnosti. Ta načrt vsebuje potrebne vloge v Centru, naloge in cilje, h katerim mora center stremeti, predstavljen pa je bil tudi ključnim deležnikom v podjetju, od katerih smo pridobili povratne informacije.

### **5.1 Ocenjevanje stopnje zrelosti po zrelostnem modelu BPMM**

Za potrebe ocenjevanja stopnje zrelosti po zgoraj opisanem modelu BPMM smo izdelali odločitvena drevesa. Posamezen kriterij odločitvenega drevesa predstavljajo cilji procesnih področij modela BPMM. Za vsako stopnjo zrelosti od 2. zrelostne stopnje naprej je izdelano svoje odločitveno drevo. Odločitvena drevesa in ocene posameznih variant so izvedene v programu za pomoč pri odločanju Dexi, ki temelji na principih več parametrskega modeliranja.

V nadaljevanju so v tabelarični obliki opisana posamezna odločitvena drevesa – za vsako je podano drevo kriterijev. Zaloge vrednosti in tabele odločitvenih pravil najdemo v poglavju 7 (Dodatek A – odločitvena drevesa).

### 5.1.1 Odločitvena drevesa – drevesa kriterijev

#### Stopnja 2 – nadzorovana stopnja

Stopnja zrelosti 2		Podjetje vzpostavi stabilno delovno okolje znotraj posameznih delovnih enot.
<b>Organizacijsko vodenje</b>		Organizacijsko vodenje
	Organizacijsko vodenje procesov	Vzpostavljeno je sponzorstvo in odgovornost za aktivnosti izboljšav procesov.
	<i>Sponzorstvo izboljšav procesov</i>	Aktivnosti izboljšav procesov so sponzorirane s strani izvršnega vodstva.
	<i>Uskladitev sistema upravljanja in izboljšav</i>	Sistemi in aktivnosti upravljanja so usklajeni s cilji in strategijo izboljšav procesov podjetja.
	Organizacijski poslovni nadzor	Vzpostavljena je odgovornost za upravljanje in učinkovitost dela ter rezultate enot v podjetju.
	<i>Uskladitev poslovnih aktivnosti</i>	Izvršno vodstvo usklajuje poslovne aktivnosti povezane s produkti in storitvami s poslovnimi podjetja.
	<i>Upravljanje poslovnih aktivnosti</i>	Izvršno vodstvo odobrava, meri in upravlja poslovne aktivnosti organizacijskih enot podjetja.
<b>Upravljanje delovnih enot in virov</b>		Upravljanje delovnih enot in virov.
	Upravljanje zahtev delovnih enot	Delovne zahteve so vzpostavljene, dokumentirane in usklajene.
	<i>Identifikacija in ovrednotenje zahtev</i>	Zahteve za spremembe ter njihov vpliv na delo so identificirani in ovrednoteni.
	<i>Izhodiščne zahteve se vzdržujejo</i>	Izhodišče zahteve za delovne enote so dokumentirane, vzdrževane in usklajene z delovno enoto.
	Planiranje in naloge delovnih enot	Vzpostavljeni in vzdrževani so plani in zadolžitve za uvajanje in upravljanje nalog znotraj delovne ali projektne skupine.
	<i>Ovrednotenje dela</i>	Delo je kvantitativno ovrednoteno, izpeljani in dokumentirani so parametri planiranja, ki opisujejo razsežnosti dela delovnih enot.
	<i>Odobrovanje zadolžitvev in dogovorov</i>	Zadolžitve delovnih enot so identificirane, planirane, dokumentirane in usklajene z deležniki.
	<i>Dokumentiranost in konsistentnost planov</i>	Plani dela delovnih enot so dokumentirani in konsistentni glede na zahteve, zadolžitve in povezane plane.
	Nadzor in kontrola delovnih enot	Delovne naloge, viri in ostali faktorji dela se merijo, spremljajo in prilagajajo; učinkovitost in rezultati so v skladu z zahtevami in plani.
	<i>Upravljanje delovnih nalog</i>	Delovne naloge se upravljajo glede na zahteve, ocene, plani in zadolžitve.
	<i>Spremljanje učinkovitosti in rezultatov</i>	Učinkovitost in rezultati se spremljajo glede na zahteve, ocene, plane in zadolžitve.
	<i>Izvajanje korektivnih ukrepov</i>	V primeru odstopanja učinkovitosti in rezultatov od zahtev, planov ali zadolžitvev se izvajajo korektivni ukrepi.
	Upravljanje zunanjih virov	Upravljanje produktov in storitev, ki jih zagotavljajo zunanji izvajalci.
	<i>Usklajenost dela z zunanjimi izvajalci</i>	Zadolžitve glede zagotavljanja produkta oz. storitve s strani zunanjega izvajalca so usklajene s ključnimi deležniki.
	<i>Izvedba zadolžitvev</i>	Zunanji izvajalec je izvedel svoje delo v skladu z dogovorjenimi zadolžitvami.
	<i>Vključenost izdelka v obstoječo strukturo</i>	Produkt oz. storitev, izveden s strani zunanjega izvajalca, je sprejet in vključen v delovno infrastrukturo in

			processe.
		<b>Operativna učinkovitost delovnih enot in projektov</b>	Operativna učinkovitost delovnih enot in projektov.
		Učinkovitost delovnih enot	Vzpostavljeni so dogovori glede dela med posamezniki oz. delovno skupino in vodjo skupine, rezultati dela so usklajeni z dogovori.
		<i>Uskladitev delovnih nalog delovnih enot</i>	Posamezniki in delovne skupine razumejo naloge in imajo vse potrebne vire za njihovo izvedbo.
		<i>Izvedba in predaja izdelkov delovnih enot</i>	Delo je opravljeno v skladu s plani in zadolžitvami.
		<i>Spremljanje in izboljševanje dela</i>	Delo znotraj delovne skupine se spremlja in izboljšuje se učinkovitost delovnih aktivnosti.
		Upravljanje strukture delovnih enot	Vsebina in spremembe v delovnih enotah so identificirane, upravljane in nadzorovane.
		<i>Identifikacija strukture delovnih enot</i>	Identificirani so osnovni elementi struktur produktov delovnih enot.
		<i>Nadzor nad vsebino strukture delovnih enot</i>	Vsebina osnovnih elementov strukture je upravljana in nadzorovana.
		<i>Poročanje o upravljanju strukture delovnih enot</i>	Informacije o vsebini in statusu struktur delovnih enot so vzdrževane in posredovane pomembnim deležnikom.
		<b>Zagotavljanje usklajenosti aktivnosti in produktov</b>	Zagotavljanje usklajenosti aktivnosti in produktov dela z zakoni, predpisi, organizacijsko politiko, poslovnimi pravili in standardi.
		<b>Institucionalizacija procesov</b>	Institucionalizacija je gradnja in okrepitev infrastrukture ter kulture podjetja, s katero postanejo metode, prakse in postopki stalnica pri poslovanju.
		<i>Opis procesov</i>	Opisi procesov, ki se uporabljajo in izvajajo so dokumentirani.
		<i>Plan dela</i>	Delo za izvajanje na procesnih področjih je planirano.
		<i>Zagotavljanje znanja</i>	Znanje za izvajanje posameznih procesnih področij je zagotovljeno.
		<i>Nadzor učinkovitosti in rezultatov</i>	Učinkovitost, aktivnosti, statusi in rezultati procesnih področij se merijo in spremljajo, izvajajo se korektivni ukrepi.

### Stopnja 3 – standardizirana stopnja

Stopnja zrelosti 3		Podjetje vzpostavi standardne procese in sredstva za izvajanje storitev oz. priprave produktov.
<b>Organizacija</b>		Organizacija
	Organizacijsko upravljanje procesov	Izvaja se razvoj uporabnih standardnih procesov in izboljšave teh procesov na podlagi njihovih močnih in šibkih točk.
	<i>Izboljšave procesov na podlagi ocen</i>	Izvajajo se izboljšave glede na razumevanje močnih in šibkih točk procesov v podjetju.
	<i>Vzpostavitev standardnih procesov</i>	Vzpostavljeni so standardni procesi v podjetju, ki podpirajo razvoj, predajo, izvajanje in podporo produktov oz. storitev podjetja.
	<i>Izboljšave procesov na podlagi izkušenj</i>	Izvajajo se izboljšave glede izkušnje iz razvoja in uporabe procesov v podjetju.
	Organizacijski razvoj kompetenc	Razvite so kompetence, ki jih osebe v podjetju potrebuje za izvajanje standardnih procesov.
	<i>Razvoj kompetenc je planiran</i>	Razvoj kompetenc osebja v podjetju za izvajanje standardnih procesov se planira.
	<i>Kompetence so razvite</i>	Razvita so znanja in sposobnosti posameznikov potrebne za izvajanje svojih vlog znotraj standardnih procesov.
	Organizacijsko upravljanje virov	Pridobivanje, dodelitev in prerazporejanje ljudi in ostalih virov je planirano in upravljano.
	<i>Usklajenost virov s portfeljem</i>	Viri podjetja so usklajeni z viri potrebnimi za izvajanje portfelja produktov oz. storitev podjetja.
	<i>Usklajenost virov s plani zmogljivosti</i>	Pridobljeni viri so usklajeni glede na plane, zmoglosti ponudbe.
	Organizacijsko upravljanje konfiguracije	Identifikacija, upravljanje in nadzor nad vsebino in spremembami izhodišč produktov in storitev.
	<i>Identifikacija konfiguracije</i>	Izhodišča produktov in njihovi elementi konfiguracije so identificirani.
	<i>Nadzor nad vsebino konfiguracije</i>	Izhodišča produktov in njihovi elementi konfiguracije so nadzorovani.
	<i>Poročanje o upravljanju konfiguracij</i>	Vsebina in status o izhodiščih produktov in njihovih elementih konfiguracije se poroča ključnim deležnikom.
	<b>Planiranje in upravljanje ponudbe</b>	S standardnimi procesi pokrito planiranje in upravljanje ponudbe produktov in storitev.
	Poslovno upravljanje produktov in storitev	Procesno področje planiranja in upravljanja poslovnih in finančnih vidikov produktov in storitev.
	<i>Definicija lastnosti in strategije ponudbe</i>	Zmožnosti in lastnosti produktov in storitev so definirane na osnovi potreb strank in položaja na trgu.
	<i>Poslovni primer ponudbe</i>	Na voljo je poslovni primer za umestitev produkta oz. storitve v portfelj podjetja, na podlagi katerega se izvajajo odločitve.
	<i>Upravljanje poslovnih vidikov ponudbe</i>	Upravljajo se poslovni in finančni vidiki produktov in storitev ponudbe.
	Upravljanje izvedbe storitev oz. priprave produktov	Planiranje in upravljanje izvajanja storitev oz. priprave produktov z uporabo definiranih procesov in procesnih sredstev, izpeljanih iz standardnih procesov.
	<i>Planiranje dela</i>	Delo za izvajanje produkta oz. storitve je ocenjeno in planirano z uporabo definiranih procesov.
	<i>Spremljanje dela</i>	Aktivnosti, učinkovitost in rezultati se spremljajo glede na definirane procese.
	<i>Izvajanje korektivnih ukrepov dela</i>	V primeru odstopanj dela od zahtev, planov in zadolžitev se izvajajo korektivni ukrepi.

<b>Delovna uspešnost pri izvedbi produktov in storitev</b>		Na podlagi definiranih procesov se zagotovi učinkovita priprava, umestitev, uporaba produktov oz. storitev ter nudenje podpore.
	Priprava produktov in storitev	Vzpostavljene so zahteve za produkte in storitve, ponudba je razvita in pripravljena za uporabo.
	<i>Specifikacija zahtev ponudbe</i>	Zahteve produkta oz. storitve so definirane in dokumentirane.
	<i>Izdelava ponudbe</i>	Produkt oz. storitev je načrtovana, razvita in dokumentirana glede na zahteve.
	<i>Uporaba ponudbe</i>	Produkt oz. storitev je pripravljena na predajo, uporabo in podporo.
	Umestitev produktov in storitev	Predaja, namestitev in prilagoditev produkta oz. storitve ter upravljanje virov (ljudi, opreme, infrastrukture), ki obetajo; izvajanje produkta oz. storitve.
	<i>Planiranje umestitve</i>	Plani umestitve so definirani, dokumentirani in usklajeni
	<i>Umestitev produktov in storitev</i>	Produkt oz. storitev je umeščena v skladu s potrebnimi zmogljivostmi.
	<i>Preverjanje delovanja produktov in storitev</i>	Preverjanje pripravljenosti produkta oz. storitve za operativno uporabo.
	Operacije produktov in storitev	Zagotavljanje zmožnosti in lastnosti produktov in storitev strankam.
	<i>Zagotavljanje virov in informacij</i>	Strankam so zagotovljeni viri, informacije in podpora za produkt oz. storitev.
	<i>Izvajanje transakcij</i>	Transakcije produkta oz. storitve se izvajajo, preverjajo se vmesni in končni rezultati, ki se poročajo ključnim deležnikom.
	<i>Zaključitev rezultatov transakcij</i>	Zbrani, verificirani in shranjeni so rezultati transakcij produktov oz. storitev, predstavljeni so ključnim deležnikom.
	Podpora produktom in storitvam	Proces vzdrževanja infrastrukture, zagotavljanja virov potrebnih za razpoložljivost in izvajanje operacij produkta oz. storitve.
	<i>Vzdrževanje komponent ponudbe</i>	Vzdrževanje infrastrukture, zagotavljanje virov potrebnih za razpoložljivost in izvajanje operacij produkta oz. storitve.
	<i>Upravljanje motenj</i>	Upravljanje z infrastrukturo, viri, podatki in mehanizmi med nastankom motenj.
	<i>Zagotavljanje podpore ponudbe</i>	Reševanje težav in vprašanj, identificiranih med umestitvijo, izvajanjem in podporo produkta oz. storitve.
<b>Institucionalizacija procesov</b>		Gradnja in okrepitev infrastrukture ter kulture podjetja, s katero postanejo metode, prakse in postopki stalnica pri poslovanju.
	<i>Opis procesov</i>	Opisi procesov, ki se uporabljajo in izvajajo so dokumentirani.
	<i>Plan dela</i>	Delo za izvajanje na procesnih področjih je planirano.
	<i>Zagotavljanje znanja</i>	Znanje za izvajanje posameznih procesnih področij je zagotovljeno.
	<i>Nadzor učinkovitosti in rezultatov</i>	Učinkovitost, aktivnosti, statusi in rezultati procesnih področij se merijo in spremljajo, izvajajo se korektivni ukrepi.

**Stopnja 4 – predvidljiva stopnja**

<b>Stopnja zrelosti 4</b>		<b>Delovni procesi se upravljajo kvantitativno in tako zagotavljajo predvidljive rezultate.</b>
<b>Organizacija</b>		Organizacija
	Organizacijsko upravljanje skupnih sredstev	Definirane so skupne karakteristike sedanjih in prihodnjih produktov in storitev, ki se uporabijo za izboljšanje učinkovitosti, kakovosti in predvidljivosti procesov.
	<i>Razvoj in vzdrževanje skupnih sredstev</i>	Produkti dela, znanje in izkušnje, pridobljene pri izvajanju procesov se zajamejo kot skupna sredstva in se tudi vzdržujejo.
	<i>Umestitev in uporaba skupnih sredstev</i>	Skupna sredstva so umeščena za uporabo na nivoju celotnega podjetja, zajemajo se povratne informacije glede njihovega razvoja, uporabe, vzdrževanja in vsebine.
	Organizacijsko upravljanje zmožnosti in učinkovitosti	Poslovna strategija in cilji podjetja se usklajujejo preko celotne organizacije in ponudbe podjetja.
	<i>Kvantitativna opredelitev ciljev in zmožnosti</i>	Vzpostavljeni so cilji učinkovitosti in kakovosti produktov in storitev, ki izhajajo iz poslovnih ciljev podjetja in kvantitativnih zmožnosti procesov v podjetju.
	<i>Razpoložljivost izhodišč in kvantitativnih modelov</i>	Razvita so izhodišča zmožnosti in kvantitativni napovedni modeli ter so na voljo za uporabo.
	<i>Količinska opredelitev zmožnosti podjetja</i>	Zmožnost podjetja je znana na podlagi kvantitativnih pojmov.
<b>Kvantitativno planiranje in upravljanje ponudbe</b>		Planiranje in upravljanje delovnih procesov za zagotovitev kvantitativno opredeljenih ciljev učinkovitosti in kakovosti.
	<i>Določitev ciljev in mehanizmov upravljanja produktov in storitev</i>	Kvantitativno se določijo cilji učinkovitosti in kakovosti produktov oz. storitev ter definirani procesi, plani, modeli in metode za doseganje le-teh.
	<i>Upravljanje doseganja ciljev</i>	Rezultati delovnih procesov se statistično spremljajo, analizirajo; za doseg kvantitativnih ciljev se izvajajo korektivni ukrepi.
<b>Delovna uspešnost pri izvedbi produktov in storitev</b>		Proces priprave, umestitve, uporabe produktov oz. storitev ter nudenja podpore se upravlja statistično, spremlja se učinkovitost soodvisnih delovnih procesov.
	Integracija delovnih procesov za izvedbo produktov in storitev	Prepletajo se delovni procesi med različnimi disciplinami, vlogami ter se tako izboljša učinkovitost soodvisnega dela.
	<i>Integracija soodvisnih procesov</i>	Z integracijo soodvisnih procesov se izboljša učinkovitost soodvisnega dela.
	<i>Uporaba integriranih procesov</i>	Integrirani produkti in storitveni procesi se uporabljajo pri planiranju, upravljanju in izvajanju dela pri pripravi ponudbe.
	Kvantitativno upravljanje procesov	Statistično upravljanje učinkovitosti delovnih procesov, potrebnih za izvedbo produktov oz. storitev.
	<i>Kvantitativno planiranje delovnih procesov</i>	Planiran je potreben vložek dela za doseganje kvantitativnih ciljev pri izvedbi produktov oz. storitev.
	<i>Statistično upravljanje variacij delovnih procesov</i>	Variacije pri izvajanju delovnih procesov so znane in upravljane ter pripomorejo k doseganju kvantitativnih ciljev.

		<i>Statistično upravljanje delovnih procesov</i>	Delovni procesi se kvantitativno spremljajo, znana so odstopanja od pričakovanj ter njihovi vzroki.
		<b>Institucionalizacija procesov</b>	Gradnja in okrepitev infrastrukture ter kulture podjetja, s katero postanejo metode, prakse in postopki stalnica pri poslovanju.
		<i>Opis procesov</i>	Opisi procesov, ki se uporabljajo in izvajajo so dokumentirani.
		<i>Plan dela</i>	Delo za izvajanje na procesnih področjih je planirano.
		<i>Zagotavljanje znanja</i>	Znanje za izvajanje posameznih procesnih področij je zagotovljeno.
		<i>Nadzor učinkovitosti in rezultatov</i>	Učinkovitost, aktivnosti, statusi in rezultati procesnih področij se merijo in spremljajo, izvajajo se korektivni ukrepi.

### Stopnja 5 – inovacijska stopnja

Stopnja zrelosti 5		Procesi v podjetju se nenehno izboljšujejo
<b>Koordinacija organizacijskih izboljšav</b>		Podjetje vzpostavi cilje za izboljšave, ki so usklajeni s njegovo strategijo na nivoju celotnega podjetja.
	Organizacijsko planiranje izboljšav	Vzpostavljeni so kvantitativni cilji izboljšav ter infrastruktura za sistematično izvajanje izboljšav, definirana je strategija za doseganje teh ciljev.
	<i>Uskladitev sistemov podjetja in strategij izboljšav</i>	Infrastruktura podjetja in sistemi vodenja so usklajeni s strategijo podjetja glede nenehnih in merljivih izboljšav učinkovitosti in kakovosti.
	<i>Določitev potreb po izboljšavah</i>	Cilji izboljšav so kvantitativno izraženi.
	<i>Uskladitev izvedbe izboljšav s cilji</i>	Aktivnosti in rezultati izboljšav so konsistentni s strategijo podjetja in kvantitativnimi cilji izboljšav.
	Organizacijska uskladitev učinkovitosti	Ohranja se primerna usklajenost med poslovno strategijo in kvantitativnimi poslovnimi cilji podjetja.
	<i>Uskladitev ciljev in strategije</i>	Plani, zadolžitve in kvantitativni cilji so usklajeni s poslovno strategijo in kvantitativnimi poslovnimi cilji podjetja.
	<i>Uskladitev učinkovitosti in rezultatov</i>	Učinkovitost in rezultati so prilagojeni poslovni strategiji in doseganju kvantitativnim poslovnim ciljem podjetja.
<b>Postopne/priložnostne izboljšave</b>		Odprava vzrokov za napake, ki ovirajo delovne skupine pri doseganju ciljev ter nenehna izboljšava učinkovitosti procesov v podjetju.
	Preprečevanje napak in težav	Identifikacija in odpravljanje napak so vzroki napak in primarne ovire za doseganje kvantitativnih ciljev izboljšav.
	<i>Določitev izvorov napak</i>	Izvori napak in primarne ovire za doseganje kvantitativnih ciljev izboljšav se sistematično določajo.
	<i>Odprava izvorov napak</i>	Izvori napak in primarne ovire za doseganje kvantitativnih ciljev izboljšav se sistematično odpravljajo.
	<i>Širjenje informacij o preprečevanju napak</i>	Informacije o aktivnostih, ki se izvajajo pri preprečevanju napak in težav so podane ključnim deležnikom.
	Nenehno izboljševanje zmožnosti	Učinkovitost procesov v podjetju se nenehno izboljšuje in meri.
	<i>Izboljšava individualnih procesov</i>	Učinkovitost in rezultati individualnega dela se nenehno in merljivo izboljšujejo.
	<i>Izboljšava procesov delovnih skupin</i>	Učinkovitost in rezultati dela znotraj delovne skupine se nenehno in merljivo izboljšujejo.
<b>Načrtovane izboljšave</b>		Načrtovane izboljšave
	Organizacijsko inovativne izboljšave	
	<i>Identifikacija izboljšav</i>	Izboljšave so identificirane na podlagi zadostitve specifičnega cilja izboljšav.
	<i>Razvoj rešitve izboljšave</i>	Celotna rešitev izboljšave je razvita in verificirana.
	<i>Priprava rešitve za izboljšavo na uvedbo</i>	Celotna razvita rešitev izboljšave je pripravljena na uvedbo.
	Organizacijska uvedba izboljšav	Učinkovitost in kakovost v podjetju se z uvedbo uporabe izboljšav nenehno spremlja in meri.
	<i>Planiranje uvedbe izboljšav</i>	Uvedba izboljšav je planirana, rezultati so predvidljivi v kvantitativnem smislu.
	<i>Uvedba rešitve</i>	Rešitev, ki nenehno izboljšuje učinkovitost in kakovost dela je uvedena.
	<i>Izboljšanje programa za izboljšave</i>	Zbirajo in analizirajo se informacije o aktivnosti izboljšav procesov za potrebe izboljšav programa za izboljšave.



	<b>Institucionalizacija procesov</b>	Gradnja in okrepitev infrastrukture ter kulture podjetja, s katero postanejo metode, prakse in postopki stalnica pri poslovanju.
	<i>Opis procesov</i>	Opisi procesov, ki se uporabljajo in izvajajo, so dokumentirani.
	<i>Plan dela</i>	Delo za izvajanje na procesnih področjih je planirano.
	<i>Zagotavljanje znanja</i>	Znanje za izvajanje posameznih procesnih področij je zagotovljeno.
	<i>Nadzor učinkovitosti in rezultatov</i>	Učinkovitost, aktivnosti, statusi in rezultati procesnih področij se merijo in spremljajo, izvajajo se korektivni ukrepi.

### 5.1.2 Preslikava stopnje zrelosti na načrt Centra odličnosti

V nadaljevanju je opisan način preslikave med določeno stopnjo zrelosti in načrtom Centra odličnosti. Najprej je opisana stopnja 2, ki je tudi prva stopnja, kjer se pojavijo potrebe po vzpostavitvi Centra odličnosti. Vsaka nadaljnja stopnja vključuje vloge in naloge nižjih stopenj.

Poglejmo najprej vse vloge, ki nastopajo v načrtu Centra odličnosti ter potrebna znanja in sposobnosti za posamezno vlogo.

Tabela 3. Vloge v Centru odličnosti

Vloga	Znanja in sposobnosti
Izvršni sponzor	Spoštovana oseba iz vodstva podjetja z močnim vplivom. Odlično poznavanje ekonomije poslovanja. Razumevanje strateške usmeritve podjetja.
Vizionar	Podrobno poznavanje trenutnih poslovnih operacij v podjetju. Zanesljivo znanje s področja upravljanja s procesi. Vizija, kako trenutne poslovne operacije izboljšati z vpeljavo upravljanja s poslovnimi procesi. Sposobnost širjenja idej med zaposlene. Izkušnje z upravljanjem s spremembami.
Procesni analitik ali skrbnik standardov	Močno znanje s področja upravljanja s procesi. Izkušnje z načrtovanjem procesov in zbiranjem zahtev. Je dovzeten za metodologije za izboljšave (npr. Six Sigma, Lean), finančno analizo in upravljanje s spremembami. Sposobnost koordiniranja in vodenja.
Strokovnjak s področja infrastrukture	Močno poznavanje trenutnih tehničnih operacij v podjetju in zmožnost vplivanja na le-te. Izkušnje z načrtovanjem procesov in upravljanjem s spremembami. Sposobnost vzpostavljanja kontaktov s tehničnega področja preko celega podjetja.
Strokovnjak za orodje za upravljanje s poslovnimi procesi	Močno poznavanje orodja za upravljanje s poslovnimi procesi. Sposobnost širjenja znanj.
Strokovnjak za upravljanje s konfiguracijo	Močno znanje s področja upravljanja s konfiguracijo. Sposobnost vzpostavljanja kontaktov s tehničnega področja preko celega podjetja.
Strokovnjak za zagotavljanje kakovosti in zmogljivosti	Močno poznavanje metodologij za spremljanje zmogljivosti in kakovosti. Komunikativnost in sposobnost širjenja znanj.
Vodja skupine za implementacijo izboljšav	Izkušnje z vodenjem tehničnega in funkcionalnega razvoja.

### 5.1.2.1 Načrt Centra odličnosti

Tabela 4. Stopnja 2 – Nadzorovana stopnja

Vloga	Naloge
Izvršni sponzor	Skrb za nadzor nad proračunom Centra odličnosti in projektov upravljanja s poslovnimi procesi.
Vizionar	<p>Vzdrževanje in usklajevanje ciljev in strategije izboljšav procesov.</p> <p>Širjenje informacij glede izboljšav procesov preko celega podjetja ter zunanjim deležnikom.</p> <p>Določanje odgovornosti in zadolžitev delovnih enot skladno s cilji in strategijami izboljšav procesov.</p> <p>Zagotavljanje skladnosti procesov.</p> <p>Določitev poslovnih aktivnosti in delovnih tokov, ki podpirajo pripravo, umestitev ter podporo produktov in storitev, ki jih podjetje nudi.</p> <p>Seznanjanje osebja v podjetju z zakoni, predpisi, organizacijsko politiko, poslovnimi pravili in standardi, ki se uporabljajo pri izvajanju procesov.</p> <p>Zagotavljanje skladnosti procesov z zakoni, predpisi, organizacijsko politiko, poslovnimi pravili in standardi.</p>
Procesni analitik ali skrbnik standardov	<p>Planiranje in vodenje aktivnosti izboljšav procesov.</p> <p>Izvajanje nadzora učinkovitosti teh poslovnih aktivnosti.</p> <p>Dokumentiranje zakonov, predpisov, organizacijske politike, poslovnih pravil in standardov, s katerimi morajo biti procesi skladni.</p> <p>Nadzor nad izvajanjem procesov v podjetju.</p> <p>Merjenje in spremljanje vpeljanih izboljšav.</p> <p>Merjenje in ocenjevanje uspešnosti oddelkov in podjetja.</p>
Strokovnjak s področja infrastrukture	<p>Planiranje in konceptualni razvoj systemske kapacitete in arhitekture.</p> <p>Postavitev smernic za sistem BPM (BPMS).</p> <p>Spodbujanje ponovne uporabe procesov in komponent.</p>
Vodja skupine za implementacijo izboljšav	<p>Nosi odgovornost za implementacijo tehničnih zahtev na posameznih projektih upravljanja s procesi.</p> <p>Skrb za metodologijo, smernice in dobre prakse pri razvoju integracij.</p>

Tabela 5. Stopnja 3 – standardizirana stopnja

Vloga	Naloge
Vloge in naloge iz stopnje 2	
Procesni analitik ali skrbnik standardov	Upravljanje procesnega portfelja.
	Določitev pričakovane učinkovitosti in kakovosti procesov v podjetju.
	Izvajanje nadzora nad izvajanjem procesov ter določanje možnosti za izboljšave ter prioritet le-teh.
	Uskladitev procesov z značilnostmi izvedbe produktov oz. storitev.
	Določitev odgovornosti in vlog za koordinacijo soodvisnih procesov.
	Dokumentiranje novih spoznanj in širjenje njihove uporabe.
Strokovnjak s področja infrastrukture	Nadzor nad ustrezno komunikacijo med soodvisnimi procesi.
Strokovnjak za orodje za upravljanje s poslovnimi procesi	Širjenje znanja o uporabi orodja za upravljanje s procesi.
Strokovnjak za upravljanje s konfiguracijo	Vzpostavitev strategije upravljanja s konfiguracijo.
	Identifikacija elementov konfiguracije in vzpostavitev repozitorija.
	Vzpostavitev izhodišč posameznih elementov upravljanja s konfiguracijo.
	Spremljanje aktivnosti in repozitorija, upravljanja s konfiguracijo ter postavljenih izhodišč elementov upravljanja s konfiguracijo.

Tabela 6. Stopnja 4 - predvidljiva stopnja

Vloga	Naloge
Vloge in naloge iz stopnje 3	
Procesni analitik ali skrbnik standardov	Identifikacija skupnih sredstev podjetja.
	Določanje pričakovane zmogljivosti kakovosti produktov in storitev podjetja.
Strokovnjak s področja infrastrukture	Vodenje integracije skupnih sredstev.
	Izboljšava procesov, ki povezujejo različne oddelke in funkcije oz. t. i. integracijskih procesov.
	Skrb za prilagoditev načina dela potrebam integracijskih procesov.
	Svetovanje in mentorstvo pri izvajanju učinkovite zmogljivosti integracijskih procesov.
Tehnični vodja razvoja	Vodenje implementacije, nameščanje in vzdrževanje skupnih sredstev podjetja.
Strokovnjak za zagotavljanje kakovosti in zmogljivosti	Izvajanje nadzora nad dejansko zmogljivostjo in kakovostjo produktov in storitev podjetja.
	Izvajanje korektivnih ukrepov v primeru odstopanj.
	Vzpostavitev kvantitativnih in analitičnih tehnik za nadzor variacij pri izvajanju procesov in doseganju ciljev delovnih skupin.
	Izvajanje korektivnih ukrepov za zmanjšanje variacij.
	Prilagajanje kvantitativnih napovednih modelov, osnovnega stanja zmogljivosti in ostalih tehnik glede na variacije.
	Dokumentiranje novih spoznanj in širjenje njihove uporabe.

Tabela 7. Stopnja 5 - inovacijska stopnja

Vloga	Naloge
Vloge in naloge iz stopnje 2	
Vizionar	Skrb za vključevanje aktivnosti izboljšav v doseganje poslovnih ciljev.
Procesni analitik ali skrbnik standardov	Spremljanje zmogljivosti in doseganja rezultatov pri doseganju poslovnih ciljev na nivoju celega podjetja.
	Sodelovanje pri izvajanju korektivnih ukrepov v primeru odstopanj.
	Dokumentiranje in širjenje informacij o izvedbi ukrepov.
	Planiranje in dokumentiranje izboljšav.
	Analiza stroškov in koristi izboljšav.
	Merjenje in ocenjevanje izboljšav.
	Dokumentiranje in širjenje informacij o novih spoznanjih.
	Meritve in analiza stroškov ter doprinosi k doseganju ciljev posamezne namestitve izboljšav.
Tehnični vodja razvoja	Uskladitev namestitve izboljšav z ostalimi tekočimi aktivnostmi.
Strokovnjak za upravljanje s konfiguracijo	Sodelovanje pri namestitvi izboljšav.
Strokovnjak za zagotavljanje kakovosti in zmogljivosti	Sodelovanje pri identifikaciji šibkih točk procesov.
	Določanje ukrepov za izboljšanje šibkih točk procesov.
	Vodenje in usklajevanje izvedbe teh ukrepov.
	Dokumentiranje in širjenje informacij o izvedbi ukrepov.
	Spremljanje delovne zmogljivosti na individualni ravni ter ravni skupin glede na pričakovano zmogljivost.
	Identifikacija področij za izboljšave individualnega procesa ter procesa delovnih skupin.
	Mentorstvo pri izboljšavi individualnega procesa ter procesa delovnih skupin.
	Spremljanje napredka pri uvedbi izboljšav.
	Prilagajanje kvantitativnih napovednih modelov, osnovnega stanja zmogljivosti ter ostalih kvantitativnih metod glede na izboljšave.
	Širjenje informacij o novih spoznanjih.
Vodja skupine za implementacijo izboljšav	Vodenje namestitve izboljšav.
	Uskladitev namestitve izboljšav z ostalimi tekočimi aktivnostmi.
	Meritve in analiza stroškov ter doprinosi k doseganju ciljev posamezne namestitve izboljšav.
	Vzpostavitev repozitorija meritev.
	Vzpostavitev dokumentiranja in širjenja informacij o novih spoznanjih.
	Zagotavljanje izobraževanja in mentorstva za podporo namestitvi posamezne izboljšave.

## 5.2 Študija primera

Za študijo primera sem ocenila eno izmed večjih slovenskih podjetij s področja informacijske tehnologije, v katerem sem bila zaposlena. Pri ocenjevanju so mi pomagali tudi ostali zaposleni v podjetju, ki so z določenimi razmerami bolje seznanjeni. Vsako

posamezno oceno sem pripravila na osnovi združenih ocen s področja operative in ocene službe za organizacijo in kakovost.

### 5.2.1 Ocena stopnje zrelosti po zrelostnem modelu BPMM

Stopnja zrelosti 2		Da, z manjšimi dopolnitvami.
<b>Organizacijsko vodenje</b>		Organizacijsko vodenje je zadostno podprto.
	Organizacijsko vodenje procesov	Organizacijsko vodenje procesov je delno pokrito.
	<i>Sponsorstvo izboljšav procesov</i>	Sponsorstvo pokriva vsaj polovico ali več aktivnosti.
	<i>Uskladitev sistema upravljanja in izboljšav</i>	Sistemi upravljanja so delno usklajeni.
	Organizacijski poslovni nadzor	Organizacijski poslovni nadzor je vzpostavljen.
	<i>Uskladitev poslovnih aktivnosti</i>	Poslovne aktivnosti so usklajene.
	<i>Upravljanje poslovnih aktivnosti</i>	Poslovne aktivnosti se upravljajo.
<b>Upravljanje delovnih enot in virov</b>		Delovne enote in viri so dobro upravljani.
	Upravljanje zahtev delovnih enot	Upravljanje zahtev delovnih enot je delno vzpostavljeno.
	<i>Identifikacija in ovrednotenje zahtev</i>	Zahteve so delno identificirane in ovrednotene.
	<i>Izhodiščne zahteve se vzdržujejo</i>	Izhodiščne zahteve se delno vzdržujejo.
	Planiranje in naloge delovnih enot	Plani in naloge so delno vzpostavljeni in vzdrževani.
	<i>Ovrednotenje dela</i>	Delo je ovrednoteno.
	<i>Odobranje zadolžitve in dogovorov</i>	Zadolžitve so odobrene.
	<i>Dokumentiranost in konsistentnost planov</i>	Plani so delno dokumentirani in konsistentni.
	Nadzor in kontrola delovnih enot	Delo se delno nadzoruje in kontrolira.
	<i>Upravljanje delovnih nalog</i>	Delovne naloge se delno upravljajo.
	<i>Spremljanje učinkovitosti in rezultatov</i>	Učinkovitost in rezultati se delno spremljajo.
	<i>Izvajanje korektivnih ukrepov</i>	Korektivni ukrepi se izvajajo v večini primerov.
	Upravljanje zunanjih virov	Zunanji viri so upravljani.
	<i>Usklajenost dela z zunanjimi izvajalci</i>	Delo je usklajeno.
	<i>Izvedba zadolžitve</i>	Izvedeno delo je v skladu z dogovori.
	<i>Vključenost izdelka v obstoječo strukturo</i>	Izdelki so dobro vključeni v infrastrukturo.
<b>Operativna učinkovitost delovnih enot in projektov</b>		Delovne enote in projekti so delno učinkoviti.
	Učinkovitost delovnih enot	Delovne enote so deloma učinkovite.
	<i>Uskladitev delovnih nalog delovnih enot</i>	Delovne naloge so usklajene, vendar ni potrebnih virov.
	<i>Izvedba in predaja izdelkov delovnih enot</i>	Opravljen delo je delno usklajeno s plani in zadolžitvami.
	<i>Spremljanje in izboljševanje dela</i>	Delo se delno spremlja in izboljšuje.
	Upravljanje strukture delovnih enot	Struktura delovnih enot se delno upravlja.
	<i>Identifikacija strukture delovnih enot</i>	Strukture so delno identificirane.
	<i>Nadzor nad vsebino strukture delovnih enot</i>	Vsebina je delno upravljana in nadzorovana.
	<i>Poročanje o upravljanju strukture delovnih enot</i>	Informacije se vzdržujejo in širijo.
<b>Zagotavljanje usklajenosti aktivnosti in produktov</b>		Procesi in produkti so delno usklajeni.
<b>Institucionalizacija procesov</b>		Procesna področja so institucionalizirana.

	<i>Opis procesov</i>	Opisani so vsi procesi.
	<i>Plan dela</i>	Delo je v celoti planirano.
	<i>Zagotavljanje znanja</i>	Znanje je delno zagotovljeno.
	<i>Nadzor učinkovitosti in rezultatov</i>	Učinkovitost in rezultati se spremljajo, izvajajo se korektivni ukrepi.
<b>Stopnja zrelosti 3</b>		<b>Ne</b>
	<b>Organizacija</b>	Organizacija ni podprta.
	Organizacijsko upravljanje procesov	Je podprto.
	<i>Izboljšave procesov na podlagi ocen</i>	Izboljšave se izvajajo.
	<i>Vzpostavitev standardnih procesov</i>	Standardni procesi so vzpostavljeni.
	<i>Izboljšave procesov na podlagi izkušenj</i>	Izboljšave se izvajajo.
	Organizacijski razvoj kompetenc	Kompetence so delno razvite.
	<i>Razvoj kompetenc je planiran</i>	Razvoj kompetenc se delno planira.
	<i>Kompetence so razvite</i>	Kompetence so delno razvite.
	Organizacijsko upravljanje virov	Je delno podprto.
	<i>Usklajenost virov s portfeljem</i>	Viri so delno usklajeni.
	<i>Usklajenost virov s plani zmogljivosti</i>	Viri so delno usklajeni.
	Organizacijsko upravljanje konfiguracije	Je delno podprto.
	<i>Identifikacija konfiguracije</i>	Konfiguracija je delno identificirana.
	<i>Nadzor nad vsebino konfiguracije</i>	Konfiguracija se delno nadzira.
	<i>Poročanje o upravljanju konfiguracij</i>	Ni podprto.
	<b>Planiranje in upravljanje ponudbe</b>	Je delno podprto.
	Poslovno upravljanje produktov in storitev	Je podprto.
	<i>Definicija lastnosti in strategije ponudbe</i>	Ponudba je definirana.
	<i>Poslovni primer ponudbe</i>	Poslovni primer ni potreben.
	<i>Upravljanje poslovnih vidikov ponudbe</i>	Je podprto.
	Upravljanje izvedbe storitev oz. priprave produktov	Je delno podprto.
	<i>Planiranje dela</i>	Se izvaja.
	<i>Spremljanje dela</i>	Se izvaja.
	<i>Izvajanje korektivnih ukrepov dela</i>	Se izvajajo, vendar ne vedno.
	<b>Delovna uspešnost pri izvedbi produktov in storitev</b>	Je podprta.
	Priprava produktov in storitev	Je podprta.
	<i>Specifikacija zahtev ponudbe</i>	Se izvaja.
	<i>Izdelava ponudbe</i>	Se izvaja.
	<i>Uporaba ponudbe</i>	Se izvaja
	Umestitev produktov in storitev	Je podprta.
	<i>Planiranje umestitve</i>	Se izvaja.
	<i>Umestitev produktov in storitev</i>	Se izvaja.
	<i>Preverjanje delovanja produktov in storitev</i>	Se izvaja.
	Operacije produktov in storitev	Se izvajajo.
	<i>Zagotavljanje virov in informacij</i>	Je podprto.
	<i>Izvajanje transakcij</i>	Je podprto.
	<i>Zaključitev rezultatov transakcij</i>	Se izvaja.
	Podpora produktom in storitvam	Se izvaja.
	<i>Vzdrževanje komponent ponudbe</i>	Se izvaja.

		<i>Upravljanje motenj</i>	Je podprto.
		<i>Zagotavljanje podpore ponudbe</i>	Je podprto.
		<b>Institucionalizacija procesov</b>	Procesna področja so delno institucionalizirana.
		<i>Opis procesov</i>	Da, z manjšimi dopolnitvami.
		<i>Plan dela</i>	Delo je v delno planirano.
		<i>Zagotavljanje znanja</i>	Znanje je delno zagotovljeno.
		<i>Nadzor učinkovitosti in rezultatov</i>	Učinkovitost in rezultati se spremljajo, izvajajo se korektivni ukrepi.

Stopnja zrelosti 4			Ne.
		<b>Organizacija</b>	Organizacija ni podprta.
		Organizacijsko upravljanje skupnih sredstev	Ni podprto.
		<i>Razvoj in vzdrževanje skupnih sredstev</i>	Se ne izvaja.
		<i>Umestitev in uporaba skupnih sredstev</i>	Se ne izvaja.
		Organizacijsko upravljanje zmožnosti in učinkovitosti	Ni podprto.
		<i>Kvantitativna opredelitev ciljev in zmožnosti</i>	Se delno izvaja.
		<i>Razpoložljivost izhodišč in kvantitativnih modelov</i>	Ni podprta.
		<i>Količinska opredelitev zmožnosti podjetja</i>	Se delno izvaja.
		<b>Kvantitativno planiranje in upravljanje ponudbe</b>	Ni podprto.
		<i>Določitev ciljev in mehanizmov upravljanja produktov in storitev</i>	Niso določeni.
		<i>Upravljanje doseganja ciljev</i>	Je delno podprto.
		<b>Delovna uspešnost pri izvedbi produktov in storitev</b>	Ni podprta.
		Integracija delovnih procesov za izvedbo produktov in storitev	Se ne izvaja.
		<i>Integracija soodvisnih procesov</i>	Se delno izvaja.
		<i>Uporaba integriranih procesov</i>	Se ne izvaja.
		Kvantitativno upravljanje procesov	Ni podprto.
		<i>Kvantitativno planiranje delovnih procesov</i>	Se delno izvaja.
		<i>Statistično upravljanje variacij delovnih procesov</i>	Ni podprto.
		<i>Statistično upravljanje delovnih procesov</i>	Se delno izvaja.
		<b>Institucionalizacija procesov</b>	Procesna področja niso institucionalizirana.
		<i>Opis procesov</i>	Procesi niso opisani.
		<i>Plan dela</i>	Delo je v delno planirano.
		<i>Zagotavljanje znanja</i>	Znanje je delno zagotovljeno.
		<i>Nadzor učinkovitosti in rezultatov</i>	Učinkovitost in rezultati se spremljajo, korektivni se ne izvajajo.



Stopnja zrelosti 5		Ne
<b>Koordinacija organizacijskih izboljšav</b>		Je delno podprta.
	Organizacijsko planiranje izboljšav	Je delno podprto.
	<i>Uskladitev sistemov podjetja in strategij izboljšav</i>	So delno usklajeni.
	<i>Določitev potreb po izboljšavah</i>	So določene, vendar ne v celoti.
	<i>Uskladitev izvedbe izboljšav s cilji</i>	Je delno usklajena.
Organizacijska uskladitev učinkovitosti		Je delno podprta.
	<i>Uskladitev ciljev in strategije</i>	So delno usklajeni.
	<i>Uskladitev učinkovitosti in rezultatov</i>	So delno usklajeni.
<b>Postopne/priložnostne izboljšave</b>		Je delno podprta.
	Preprečevanje napak in težav	Se delno izvaja.
	<i>Določitev izvorov napak</i>	Se delno izvaja.
	<i>Odprava izvorov napak</i>	Se delno izvaja.
	<i>Širjenje informacij o preprečevanju napak</i>	Se delno izvaja.
	Nenehno izboljševanje zmožnosti	Se delno izvaja.
	<i>Izboljšava individualnih procesov</i>	Se delno izvaja.
	<i>Izboljšava procesov delovnih skupin</i>	Se delno izvaja.
<b>Načrtovane izboljšave</b>		Ni podprto.
	Organizacijsko inovativne izboljšave	Niso podprte.
	<i>Identifikacija izboljšav</i>	Se delno izvaja.
	<i>Razvoj rešitve izboljšave</i>	Rešitve se ne razvijajo.
	<i>Priprava rešitve za izboljšavo na uvedbo</i>	Rešitev ni pripravljena na uvedbo.
	Organizacijska uvedba izboljšav	Ni podprta.
	<i>Planiranje uvedbe izboljšav</i>	Se ne izvaja.
	<i>Uvedba rešitve</i>	Se ne izvaja.
	<i>Izboljšanje programa za izboljšave</i>	Se ne izvaja.
<b>Institucionalizacija procesov</b>		Procesna področja niso institucionalizirana.
	<i>Opis procesov</i>	Procesi niso opisani.
	<i>Plan dela</i>	Delo ni planirano.
	<i>Zagotavljanje znanja</i>	Znanje je delno zagotovljeno.
	<i>Nadzor učinkovitosti in rezultatov</i>	Učinkovitost in rezultati se ne spremljajo.

Podjetje po modelu BPMM dosega 2. stopnjo zrelosti. Za doseganje 3. stopnje bi bilo potrebno vzpostaviti upravljanje konfiguracij. Trenutno le-ta poteka na nivoju posameznih projektnih skupin, ni pa organizacijsko pokrito v celoti. Prav tako ni vzpostavljeno poročanje o upravljanju konfiguracij ključnim deležnikom.

Glede na to, da podjetje dosega 2. stopnjo zrelosti, se kaže potreba po vzpostavitvi Centra odličnosti za nadzor nad upravljanjem s procesi.

### 5.2.2 Načrt Centra odličnosti

Za vzpostavitev Centra odličnosti se, glede na model za nadzor nad upravljanjem s poslovnimi procesi, lahko pripravi načrt, ki vsebuje popis vlog, ki morajo biti zastopane v njem ter njihove naloge.

Tabela 8. Načrt Centra odličnosti

<b>Vloga</b>	<b>Naloge</b>
Izvršni sponzor	Skrb za nadzor nad proračunom Centra odličnosti in projektov upravljanja s poslovnimi procesi.
Vizionar	Vzdrževanje in usklajevanje ciljev in strategije izboljšav procesov.
	Širjenje informacij glede izboljšav procesov preko celega podjetja ter zunanjim deležnikom.
	Določanje odgovornosti in zadolžitev delovnih enot skladno s cilji in strategijami izboljšav procesov.
	Zagotavljanje skladnosti procesov.
	Določitev poslovnih aktivnosti in delovnih tokov, ki podpirajo pripravo, umestitev ter podporo produktov in storitev, ki jih podjetje nudi.
	Seznanjanje osebja v podjetju zakoni, predpisi, organizacijsko politiko, poslovnimi pravili in standardi, ki se uporabljajo pri izvajanju procesov.
	Zagotavljanje skladnosti procesov z zakoni, predpisi, organizacijsko politiko, poslovnimi pravili in standardi.
Procesni analitik ali skrbnik standardov	Planiranje in vodenje aktivnosti izboljšav procesov.
	Izvajanje nadzora učinkovitosti teh poslovnih aktivnosti.
	Dokumentiranje zakonov, predpisov, organizacijske politike, poslovnih pravil in standardov, s katerimi morajo biti procesi skladni.
	Nadzor nad izvajanjem procesov v podjetju.
	Merjenje in spremljanje vpeljanih izboljšav.
	Merjenje in ocenjevanje uspešnosti oddelkov in podjetja.
Strokovnjak s področja infrastrukture	Planiranje in konceptualni razvoj systemske kapacitete in arhitekture.
	Postavitev smernic za sistem BPM (BPMS).
	Spodbujanje ponovne uporabe procesov in komponent.
Vodja skupine za implementacijo izboljšav	Nosi odgovornost za implementacijo tehničnih zahtev na posameznih projektih upravljanja s procesi.
	Skrb za metodologije, smernice in dobre prakse pri razvoju integracij.

## 6. Sklepne ugotovitve

V okviru magistrskega dela je bil najprej izveden pregled teorije s področja upravljanja s poslovnimi procesi, nadzora nad upravljanjem s poslovnimi procesi ter zrelostnih modelov poslovnih procesov. Natančneje smo preučili zrelostni model poslovnih procesov (angl. *Business Process Maturity Model*). Izvedena je bila tudi analiza različnih načrtov za Centra odličnosti. Na podlagi teorije je nastal model za nadzor nad upravljanjem s poslovnimi procesi, kar je bil eden izmed glavnih ciljev tega dela.

Model s svojimi kriteriji in njihovimi nabori vrednosti definira nivoje zrelosti upravljanja poslovnih procesov. Za določitev stopnje zrelosti smo izdelali odločitvena drevesa v orodju za podporo odločitvam Dexi. Posamezen kriterij odločitvenega drevesa predstavljajo cilji posameznih procesnih področij zrelostnega modela.

Poleg odločitvenih dreves je bil izdelan tudi preslikovalni model, s katerim se vzpostavi relacija med stopnjami zrelosti in načrti za vzpostavitev Centra odličnosti. Vloge in naloge v načrtih so prilagojene glede na zrelostno stopnjo, ki jo podjetje dosega. S tem je bil dosežen glavni namen tega dela: izdelava načrta za vzpostavitev Centra odličnosti, v katerem vloge in storitve ustrezajo zahtevam podjetja glede na njihov položaj pri upravljanju s poslovnimi procesi.

Tako definiran model je bil ovrednoten in verificiran s študijo primera. Z izdelanimi odločitvenimi drevesi smo najprej določili stopnjo zrelosti v enem izmed slovenskih podjetij. Podjetje dosega 2. zrelostno stopnjo, zato je zaznana potreba po Centru odličnosti. Glede na določeno stopnjo je bil izdelan načrt postavitve Centra odličnosti v tem podjetju, ki vsebuje potrebne vloge v Centru in naloge za vsako od posameznih nalog. Hkrati pa so bila podana priporočila za napredovanje podjetja na višjo tj. 3. zrelostno stopnjo. Gradivo je bilo preko elektronske pošte poslano ključnim deležnikom v podjetju (generalni direktor, izvršno vodstvo, srednje vodstvo in oddelek za kakovost in upravljanje s procesi). Povratne informacije smo dobili od enega prejemnika.

Samo ocenjevanje zrelosti je bilo relativno enostavno. V študiji primera je bilo ocenjevanje izvedeno s pomočjo srednjega vodstva in oddelka za kakovost in upravljanje s procesi. Ocenjevanje zrelosti smo nato preslikali v načrt za vzpostavitev Centra odličnosti. Glede na to, da podjetje v študiji dosega prvo stopnjo, v kateri je zaznana potreba po Centru odličnosti, načrt vključuje najbolj osnovne naloge Centra. Ugotovili smo, da se med ocenjevanjem zelo hitro vidi, katera področja mora podjetje izboljšati, da bi dosegalo višjo zrelostno stopnjo od sedanje, kar je še dodaten doprinos modela k izboljševanju upravljanja s poslovnimi procesi.

Z načrtom, ki je tudi končni rezultat uporabe modela, lahko podjetje vzpostavi center odličnosti, ki ustreza njegovim trenutnim potrebam glede na zrelost. Tako se lahko izognemo situaciji, kjer pride do neskladja med zahtevami po storitvah upravljanja s poslovnimi procesi ter zmožnostjo Centra odličnosti za izvajanje neke storitve in se približamo oz. postavimo v območje popolnega ujemanja, kot ga v Rosemann [6] opisuje avtor (Slika 10).

Model je namenjen dejanski uporabi v podjetjih, ki želijo stopiti v krog nenehnega izboljševanja upravljanja s poslovnimi procesi in je bila zaznana potreba po nadzoru nad upravljanjem s poslovnimi procesi. Odločitvena drevesa v modelu nadzora so, enako kot

pri zrelostnemu modelu poslovnih procesov, zastavljena kot osnova, ki jih lahko podjetje prilagodi svojemu načinu delovanja in storitvam, ki jih nudi. Oceno skupaj določijo skupine za presojo, skupine za prenovo procesov, vodstvo in profesionalno osebje.

Podjetju je z uporabo tega modela najprej omogočeno razumevanje njegovega trenutnega položaja pri upravljanju s poslovnimi procesi in kako ta svoj položaj izboljšati. Nadalje pridobi načrt za vzpostavitev Centra odličnosti, ki je prilagojen temu položaju in se s tem izogne neskladju med zahtevami in zmožnostmi Centra.

## **6.1 Nadaljnje delo**

V prihodnje bi bilo potrebno študijo primera razširiti na dejansko uporabo modela za nadzor nad upravljanjem s poslovnimi procesi za vzpostavitev Centra odličnosti v več podjetjih različnih zrelostnih stopenj. Na podlagi kriterijev se nato izvede primerjavo donosnosti sredstev pred in po uvedbi Centra in se tako preveri ali center odličnosti opravičuje svoje stroške. Preveri se tudi ali je načrt skladen z dejanskimi potrebami v podjetju in tako na podlagi pridobljenih informacij posamezne načrte korigirati.

Predlagan model ima precejšen potencial za nadaljnje raziskave. Pri ocenjevanju zrelosti poslovnih procesov v podjetju smo se v tem delu osredotočili na zrelostni model poslovnih procesov, zato bi bilo smiselno v samo ocenjevanje vključiti še druge zrelostne modele in tako pridobiti vpogled na upravljanje s poslovnimi procesi še iz drugih zornih kotov.

Vsa literatura, uporabljena pri izdelavi tega dela gleda na center odličnosti kot podporno skupino, ki predstavlja za podjetje enega od stroškov (če seveda odmislimo prihranke, ki jih ima podjetje zaradi boljšega upravljanja s poslovnimi procesi). Zato je drug možen način za nadaljnji razvoj teme tudi preučitev možnosti, kako center odličnosti iz vrednotenja, ki temelji na stroških, preide na vrednotenje, ki temelji na dobičku.

## 7. Dodatek A – odločitvena drevesa

V nadaljevanju so podrobneje predstavljena odločitvena drevesa, uporabljena za ocenjevanje stopnje zrelosti po modelu BPMM.

### 7.1 Odločitveno drevo – stopnja zrelosti 2

#### 7.1.1 Zaloge vrednosti

Kriterij	Zaloga vrednosti
<b>Stopnja zrelosti 2</b>	<b>Da, v celoti; Da, z manjšimi dopolnitvami; Ne</b>
Organizacijsko vodenje	<b>Organizacijsko vodenje je dobro podprto;</b> Organizacijsko vodenje je zadostno podprto; <b>Organizacijsko vodenje ni zadostno podprto</b>
Organizacijsko vodenje procesov	<b>Organizacijsko vodenje procesov je v celoti pokrito;</b> Organizacijsko vodenje procesov je delno pokrito; <b>Organizacijsko vodenje procesov ni pokrito</b>
Sponzorstvo izboljšav procesov	<b>Sponzorstvo je v celoti pokrito; Sponzorstvo pokriva vsaj polovico ali več aktivnosti;</b> Sponzorstvo pokriva manj kot polovico aktivnosti; <b>Sponzorstvo ni vzpostavljeno</b>
Uskladitev sistema upravljanja in izboljšav	<b>Sistemi upravljanja so v celoti usklajeni;</b> Sistemi upravljanja so delno usklajeni; <b>Sistemi upravljanja niso usklajeni</b>
Organizacijski poslovni nadzor	<b>Organizacijski poslovni nadzor je vzpostavljen;</b> Organizacijski poslovni nadzor je delno vzpostavljen; <b>Organizacijski poslovni nadzor ni vzpostavljen</b>
Uskladitev poslovnih aktivnosti	<b>Poslovne aktivnosti so usklajene;</b> Poslovne aktivnosti so delno usklajene; <b>Poslovne aktivnosti niso usklajene</b>
Upravljanje poslovnih aktivnosti	<b>Poslovne aktivnosti se upravljajo;</b> Poslovne aktivnosti se delno upravljajo; <b>Poslovne aktivnosti se ne upravljajo</b>
Upravljanje delovnih enot in virov	<b>Delovne enote in viri so dobro upravljani;</b> Delovne enote in viri so zadostno upravljani; <b>Delovne enote in viri niso zadostno upravljani</b>
Upravljanje zahtev delovnih enot	<b>Upravljanje zahtev delovnih enot je vzpostavljeno;</b> Upravljanje zahtev delovnih enot je delno vzpostavljeno; <b>Upravljanje zahtev delovnih enot ni vzpostavljeno</b>
Identifikacija in ovrednotenje zahtev	<b>Zahteve so identificirane in ovrednotene;</b> Zahteve so delno identificirane in ovrednotene; <b>Zahteve niso identificirane in ovrednotene</b>
Izhodiščne zahteve se vzdržujejo	<b>Izhodiščne zahteve se vzdržujejo;</b> Izhodiščne zahteve se delno vzdržujejo; <b>Izhodiščne zahteve se ne vzdržujejo</b>
Planiranje in naloge delovnih enot	<b>Plani in naloge so vzpostavljeni in vzdrževani;</b> Plani in naloge so delno vzpostavljeni in vzdrževani; <b>Plani in naloge niso vzpostavljeni in vzdrževani</b>
Ovrednotenje dela	<b>Delo je ovrednoteno;</b> Delo je delno ovrednoteno; <b>Delo ni ovrednoteno</b>
Odobravanje zadolžitve in dogovorov	<b>Zadolžitve so odobrene;</b> Zadolžitve so delno odobrene; <b>Zadolžitve niso odobrene</b>
Dokumentiranost in konsistentnost planov	<b>Plani so dokumentirani in konsistentni;</b> Plani so delno dokumentirani in konsistentni; <b>Plani niso dokumentirani in konsistentni</b>
Nadzor in kontrola delovnih enot	<b>Delo se nadzoruje in kontrolira;</b> Delo se nadzoruje in kontrolira, vendar ni v skladu in plani; <b>Delo se delno nadzoruje in kontrolira; Delo se ne nadzoruje in kontrolira</b>
Upravljanje delovnih nalog	<b>Delovne naloge so upravljane;</b> Delovne naloge se delno upravljajo; <b>Delovne naloge se ne upravljajo</b>
Spremljanje učinkovitosti in rezultatov	<b>Učinkovitost in rezultati se spremljajo;</b> Učinkovitost in rezultati se delno spremljajo; <b>Učinkovitost in rezultati se ne spremljajo</b>
Izvajanje korektivnih ukrepov	<b>Korektivni ukrepi se izvajajo;</b> Korektivni ukrepi se izvajajo v večini primerov; <b>Korektivni ukrepi se izvajajo, vendar redko; Korektivni ukrepi se ne izvajajo</b>
Upravljanje zunanjih virov	<b>Zunanji viri so upravljani;</b> Zunanji viri so delno upravljani; <b>Zunanji viri niso upravljani</b>
Usklajenost dela z zunanjimi izvajalci	<b>Delo je usklajeno;</b> Delo je delno usklajeno; <b>Delo ni usklajeno</b>
Izvedba zadolžitve	<b>Izvedeno delo je v skladu z dogovori;</b> Izvedeno delo je delno v skladu z dogovori; <b>Izvedeno delo ni v skladu z dogovori</b>
Vključenost izdelka v obstoječo strukturo	<b>Izdelki so dobro vključeni v infrastrukturo;</b> Izdelki so zadovoljivo vključeni v infrastrukturo; <b>Izdelki niso vključeni v infrastrukturo</b>
Operativna učinkovitost delovnih enot in projektov	<b>Delovne enote in projekti so učinkoviti;</b> Delovne enote in projekti so delno učinkoviti; <b>Delovne enote in projekti niso učinkoviti</b>
Učinkovitost delovnih enot	<b>Delovne enote so učinkovite;</b> Delovne enote so deloma učinkovite; <b>Delovne enote niso učinkovite</b>
Uskladitev delovnih nalog delovnih enot	<b>Delovne naloge so popolnoma usklajene;</b> Delovne naloge so usklajene, vendar ni potrebnih virov; <b>Delovne naloge so delno usklajene; Delovne naloge niso usklajene</b>
Izvedba in predaja izdelkov delovnih enot	<b>Opravljen delo je usklajeno s plani in zadolžitvami;</b> Opravljen delo je delno usklajeno s plani in zadolžitvami; <b>Opravljen delo ni usklajeno s plani in zadolžitvami</b>
Spremljanje in izboljševanje dela	<b>Delo se spremlja in izboljšuje;</b> Delo se delno spremlja in izboljšuje; <b>Delo se ne spremlja in izboljšuje</b>
Upravljanje strukture delovnih enot	<b>Struktura delovnih enot se upravlja;</b> Struktura delovnih enot se delno upravlja; <b>Struktura delovnih enot se ne upravlja</b>
Identifikacija strukture delovnih enot	<b>Strukture so popolnoma identificirane;</b> Strukture so delno identificirane; <b>Strukture niso identificirane</b>
Nadzor nad vsebino strukture delovnih enot	<b>Vsebina je upravljana in nadzorovana;</b> Vsebina je delno upravljana in nadzorovana; <b>Vsebina ni upravljana in nadzorovana</b>
Poročanje o upravljanju strukture delovnih enot	<b>Informacije se vzdržujejo in širijo;</b> Informacije se delno vzdržujejo in širijo; <b>Informacije se ne vzdržujejo in širijo</b>
Zagotavljanje usklajenosti aktivnosti in produktov	<b>Procesi in produkti so usklajeni;</b> Procesi in produkti so delno usklajeni; <b>Procesi in produkti niso usklajeni</b>
Institucionalizacija procesov	<b>Procesna področja so institucionalizirana;</b> Procesna področja niso institucionalizirana
Opis procesov	<b>Opisani so vsi procesi;</b> Opisani so ključni procesi; <b>Procesi niso opisani</b>
Plan dela	<b>Delo je v celoti planirano;</b> Delo je delno planirano; <b>Delo ni planirano</b>
Zagotavljanje znanja	<b>Znanje je zagotovljeno;</b> Znanje je delno zagotovljeno; <b>Znanje ni zagotovljeno</b>
Nadzor učinkovitosti in rezultatov	<b>Učinkovitost in rezultati se spremljajo, izvajajo se korektivni ukrepi;</b> Učinkovitost in rezultati se spremljajo, korektivni ukrepi se ne izvajajo; <b>Učinkovitost in rezultati se ne spremljajo</b>

## 7.1.2 Odločitvena pravila

Organizacijsko vodenje	Upravljanje delovnih enot in virov	Operativna učinkovitost delovnih enot in projektov	Zagotavljanje usklajenosti aktivnosti in produktov	Institucionalizacija procesov	Stopnja zrelosti 2
17%	15%	15%	14%	39%	
1 <i>Organizacijsko vodenje je dobro podprto</i>	<=Delovne enote in viri so zadostno upravljani	<i>Delovne enote in projekti so učinkoviti</i>	<i>Procesi in produkti so usklajeni</i>	<i>Procesna področja so institucionalizirana</i>	<i>Da, v celoti</i>
2 <i>Organizacijsko vodenje je dobro podprto</i>	<i>Delovne enote in viri so dobro upravljani</i>	Delovne enote in projekti so delno učinkoviti	<b>Procesi in produkti niso usklajeni</b>	<i>Procesna področja so institucionalizirana</i>	<i>Da, v celoti</i>
3 <=Organizacijsko vodenje je zadostno podprto	<=Delovne enote in viri so zadostno upravljani	<=Delovne enote in projekti so delno učinkoviti	Procesi in produkti so delno usklajeni	<i>Procesna področja so institucionalizirana</i>	<i>Da, z manjšimi dopolnitvami</i>
4 <i>Organizacijsko vodenje je dobro podprto</i>	<i>Delovne enote in viri so dobro upravljani</i>	Delovne enote in projekti so delno učinkoviti	*	<i>Procesna področja so institucionalizirana</i>	<i>Da, z manjšimi dopolnitvami</i>
5 <=Organizacijsko vodenje je zadostno podprto	<=Delovne enote in viri so zadostno upravljani	Delovne enote in projekti so delno učinkoviti	<=Procesi in produkti so delno usklajeni	<i>Procesna področja so institucionalizirana</i>	<i>Da, z manjšimi dopolnitvami</i>
6 Organizacijsko vodenje je zadostno podprto	<=Delovne enote in viri so zadostno upravljani	<=Delovne enote in projekti so delno učinkoviti	<=Procesi in produkti so delno usklajeni	<i>Procesna področja so institucionalizirana</i>	<i>Da, z manjšimi dopolnitvami</i>
7 *	*	*	*	<b>Procesna področja niso institucionalizirana</b>	<b>Ne</b>
8 *	*	*	<b>Procesi in produkti niso usklajeni</b>	*	<b>Ne</b>
9 *	*	<b>Delovne enote in projekti niso učinkoviti</b>	*	*	<b>Ne</b>
10 *	<b>Delovne enote in viri niso zadostno upravljani</b>	*	*	*	<b>Ne</b>
11 <b>Organizacijsko vodenje ni zadostno podprto</b>	*	*	*	*	<b>Ne</b>

Organizacijsko vodenje procesov	Organizacijski poslovni nadzor	Organizacijsko vodenje
50%	50%	
1 <i>Organizacijsko vodenje procesov je v celoti pokrito</i>	<i>Organizacijski poslovni nadzor je vzpostavljen</i>	<i>Organizacijsko vodenje je dobro podprto</i>
2 <=Organizacijsko vodenje procesov je delno pokrito	Organizacijski poslovni nadzor je delno vzpostavljen	Organizacijsko vodenje je zadostno podprto
3 Organizacijsko vodenje procesov je delno pokrito	<=Organizacijski poslovni nadzor je delno vzpostavljen	Organizacijsko vodenje je zadostno podprto
4 *	<b>Organizacijski poslovni nadzor ni vzpostavljen</b>	<b>Organizacijsko vodenje ni zadostno podprto</b>
5 <b>Organizacijsko vodenje procesov ni pokrito</b>	*	<b>Organizacijsko vodenje ni zadostno podprto</b>

Sponzorstvo izboljšav procesov	Uskladitev sistema upravljanja in izboljšav	Organizacijsko vodenje procesov
47%	53%	
1 <=Sponzorstvo pokriva vsaj polovico ali več aktivnosti	<i>Sistemi upravljanja so v celoti usklajeni</i>	<i>Organizacijsko vodenje procesov je v celoti pokrito</i>
2 <=Sponzorstvo pokriva vsaj polovico ali več aktivnosti	Sistemi upravljanja so delno usklajeni	Organizacijsko vodenje procesov je delno pokrito
3 <i>Sponzorstvo pokriva vsaj polovico ali več aktivnosti</i>	<=Sistemi upravljanja so delno usklajeni	Organizacijsko vodenje procesov je delno pokrito
4 *	<b>Sistemi upravljanja niso usklajeni</b>	<b>Organizacijsko vodenje procesov ni pokrito</b>
5 >=Sponzorstvo pokriva manj kot polovico aktivnosti	*	<b>Organizacijsko vodenje procesov ni pokrito</b>

Uskladitev poslovnih aktivnosti	Upravljanje poslovnih aktivnosti	Organizacijski poslovni nadzor
50%	50%	
1 <i>Poslovne aktivnosti so usklajene</i>	<i>Poslovne aktivnosti se upravljajo</i>	<i>Organizacijski poslovni nadzor je vzpostavljen</i>
2 <=Poslovne aktivnosti so delno usklajene	Poslovne aktivnosti se delno upravljajo	Organizacijski poslovni nadzor je delno vzpostavljen
3 Poslovne aktivnosti so delno usklajene	<=Poslovne aktivnosti se delno upravljajo	Organizacijski poslovni nadzor je delno vzpostavljen
4 *	<b>Poslovne aktivnosti se ne upravljajo</b>	<b>Organizacijski poslovni nadzor ni vzpostavljen</b>
5 <b>Poslovne aktivnosti niso usklajene</b>	*	<b>Organizacijski poslovni nadzor ni vzpostavljen</b>

Upravljanje zahtev delovnih enot	Planiranje in naloge delovnih enot	Nadzor in kontrola delovnih enot	Upravljanje zunanjih virov	Upravljanje delovnih enot in virov
53%	39%	8%	0%	
1 *	<i>Plani in naloge so vzpostavljeni in vzdrževani</i>	<i>Delo se nadzoruje in kontrolira</i>	<=Zunanjí viri so delno upravljani	<i>Delovne enote in viri so dobro upravljani</i>
2 *	>=Plani in naloge so delno vzpostavljeni in vzdrževani	*	<b>Zunanjí viri niso upravljani</b>	<i>Delovne enote in viri so dobro upravljani</i>
3 *	>=Plani in naloge so delno vzpostavljeni in vzdrževani	>=Delo se nadzoruje in kontrolira, vendar ni v skladu in plani	*	<i>Delovne enote in viri so dobro upravljani</i>
4 *	>=Plani in naloge so vzpostavljeni in niso vzdrževani	*	*	<i>Delovne enote in viri so dobro upravljani</i>
5 >=Upravljanje zahtev delovnih enot je delno vzpostavljeno	*	*	*	<i>Delovne enote in viri so dobro upravljani</i>
6 <i>Upravljanje zahtev delovnih enot je vzpostavljeno</i>	<i>Plani in naloge so vzpostavljeni in vzdrževani</i>	<=Delo se delno nadzoruje in kontrolira	<b>Zunanjí viri niso upravljani</b>	Delovne enote in viri so zadostno upravljani
7 <i>Upravljanje zahtev delovnih enot je vzpostavljeno</i>	<i>Plani in naloge so vzpostavljeni in vzdrževani</i>	Delo se nadzoruje in kontrolira, vendar ni v skladu in plani: Delo se delno nadzoruje in kontrolira	*	Delovne enote in viri so zadostno upravljani
8 <i>Upravljanje zahtev delovnih enot je vzpostavljeno</i>	Plani in naloge so delno vzpostavljeni in vzdrževani	<i>Delo se nadzoruje in kontrolira</i>	<=Zunanjí viri so delno upravljani	Delovne enote in viri so zadostno upravljani
9 <i>Upravljanje zahtev delovnih enot je vzpostavljeno</i>	<i>Plani in naloge so vzpostavljeni in vzdrževani</i>	<b>Delo se ne nadzoruje in kontrolira</b>	*	<b>Delovne enote in viri niso zadostno upravljani</b>



Identifikacija in ovrednotenje zahtev	Izhodiščne zahteve se vzdržujejo	Upravljanje zahtev delovnih enot
50%	50%	
1 <i>Zahteve so identificirane in ovrednotene</i>	<i>Izhodiščne zahteve se vzdržujejo</i>	<i>Upravljanje zahtev delovnih enot je vzpostavljeno</i>
2 <=Zahteve so delno identificirane in ovrednotene	Izhodiščne zahteve se delno vzdržujejo	Upravljanje zahtev delovnih enot je delno vzpostavljeno
3 Zahteve so delno identificirane in ovrednotene	<=Izhodiščne zahteve se delno vzdržujejo	Upravljanje zahtev delovnih enot je delno vzpostavljeno
4 *	<i>Izhodiščne zahteve se ne vzdržujejo</i>	<i>Upravljanje zahtev delovnih enot ni vzpostavljeno</i>
5 <i>Zahteve niso identificirane in ovrednotene</i>	*	<i>Upravljanje zahtev delovnih enot ni vzpostavljeno</i>

Ovrednotenje dela	Odobravanje zadolžitve in dogovorov	Dokumentiranost in konsistentnost planov	Planiranje in naloge delovnih enot
36%	36%	27%	
1 <i>Delo je ovrednoteno</i>	<i>Zadolžitve so odobrene</i>	<i>Plani so dokumentirani in konsistentni</i>	<i>Plani in naloge so vzpostavljeni in vzdrževani</i>
2 <=Delo je delno ovrednoteno	<=Zadolžitve so delno odobrene	Plani so delno dokumentirani in konsistentni	Plani in naloge so delno vzpostavljeni in vzdrževani
3 <=Delo je delno ovrednoteno	Zadolžitve so delno odobrene	<=Plani so delno dokumentirani in konsistentni	Plani in naloge so delno vzpostavljeni in vzdrževani
4 Delo je delno ovrednoteno	<=Zadolžitve so delno odobrene	<=Plani so delno dokumentirani in konsistentni	Plani in naloge so delno vzpostavljeni in vzdrževani
5 <=Delo je delno ovrednoteno	<=Zadolžitve so delno odobrene	Plani so dokumentirani a niso konsistentni	Plani in naloge so vzpostavljeni a niso vzdrževani
6 *	*	<i>Plani niso dokumentirani in konsistentni</i>	<i>Plani in naloge niso vzpostavljeni in vzdrževani</i>
7 *	<i>Zadolžitve niso odobrene</i>	*	<i>Plani in naloge niso vzpostavljeni in vzdrževani</i>
8 <i>Delo ni ovrednoteno</i>	*	*	<i>Plani in naloge niso vzpostavljeni in vzdrževani</i>

Upravljanje delovnih nalog	Spremljanje učinkovitosti in rezultatov	Izvajanje korektivnih ukrepov	Nadzor in kontrola delovnih enot
37%	41%	23%	
1 <i>Delovne naloge so upravljane</i>	<i>Učinkovitost in rezultati se spremljajo</i>	<=Korektivni ukrepi se izvajajo v večini primerov	<i>Delo se nadzoruje in kontrolira</i>
2 Delovne naloge se delno upravljajo	<i>Učinkovitost in rezultati se spremljajo</i>	<i>Korektivni ukrepi se izvajajo</i>	Delo se nadzoruje in kontrolira, vendar ni v skladu in plani
3 <=Delovne naloge se delno upravljajo	<=Učinkovitost in rezultati se delno spremljajo	Korektivni ukrepi se izvajajo, vendar redko	Delo se delno nadzoruje in kontrolira
4 <=Delovne naloge se delno upravljajo	Učinkovitost in rezultati se delno spremljajo	<=Korektivni ukrepi se izvajajo, vendar redko	Delo se delno nadzoruje in kontrolira
5 Delovne naloge se delno upravljajo	<=Učinkovitost in rezultati se delno spremljajo	Korektivni ukrepi se izvajajo v večini primerov: Korektivni ukrepi se izvajajo, vendar redko	Delo se delno nadzoruje in kontrolira
6 *	*	<i>Korektivni ukrepi se ne izvajajo</i>	<i>Delo se ne nadzoruje in kontrolira</i>
7 *	<i>Učinkovitost in rezultati se ne spremljajo</i>	*	<i>Delo se ne nadzoruje in kontrolira</i>
8 <i>Delovne naloge se ne upravljajo</i>	*	*	<i>Delo se ne nadzoruje in kontrolira</i>

Usklajenost dela z zunanji izvajalci	Izvedba zadolžitve	Vključenost izdelka v obstoječo strukturo	Upravljanje zunanjih virov
35%	35%	30%	
1 <=Delo je delno usklajeno	<i>Izvedeno delo je v skladu z dogovori</i>	<=Izdelki so zadovoljivo vključeni v infrastrukturo	<i>Zunanji viri so upravljani</i>
2 <i>Delo je usklajeno</i>	<i>Izvedeno delo je v skladu z dogovori</i>	<i>Izdelki niso vključeni v infrastrukturo</i>	Zunanji viri so delno upravljani
3 <i>Delo je usklajeno</i>	>=Izvedeno delo je delno v skladu z dogovori	<=Izdelki so zadovoljivo vključeni v infrastrukturo	Zunanji viri so delno upravljani
4 <=Delo je delno usklajeno	Izvedeno delo je delno v skladu z dogovori	<=Izdelki so zadovoljivo vključeni v infrastrukturo	Zunanji viri so delno upravljani
5 <i>Delo ni usklajeno</i>	<i>Izvedeno delo je v skladu z dogovori</i>	<i>Izdelki so dobro vključeni v infrastrukturo</i>	Zunanji viri so delno upravljani
6 *	>=Izvedeno delo je delno v skladu z dogovori	<i>Izdelki niso vključeni v infrastrukturo</i>	<i>Zunanji viri niso upravljani</i>
7 >=Delo je delno usklajeno	*	<i>Izdelki niso vključeni v infrastrukturo</i>	<i>Zunanji viri niso upravljani</i>
8 >=Delo je delno usklajeno	<i>Izvedeno delo ni v skladu z dogovori</i>	*	<i>Zunanji viri niso upravljani</i>
9 <i>Delo ni usklajeno</i>	*	>=Izdelki so zadovoljivo vključeni v infrastrukturo	<i>Zunanji viri niso upravljani</i>
10 <i>Delo ni usklajeno</i>	>=Izvedeno delo je delno v skladu z dogovori	*	<i>Zunanji viri niso upravljani</i>

Učinkovitost delovnih enot	Upravljanje strukture delovnih enot	Operativna učinkovitost delovnih enot in projektov
71%	29%	
1 <i>Delovne enote so učinkovite</i>	<=Struktura delovnih enot se delno upravlja	<i>Delovne enote in projekti so učinkoviti</i>
2 <i>Delovne enote so učinkovite</i>	<b>Struktura delovnih enot se ne upravlja</b>	Delovne enote in projekti so delno učinkoviti
3 Delovne enote so deloma učinkovite	<=Struktura delovnih enot se delno upravlja	Delovne enote in projekti so delno učinkoviti
4 >=Delovne enote so deloma učinkovite	<b>Struktura delovnih enot se ne upravlja</b>	<b>Delovne enote in projekti niso učinkoviti</b>
5 <b>Delovne enote niso učinkovite</b>	*	<b>Delovne enote in projekti niso učinkoviti</b>

Uskladitev delovnih nalog delovnih enot	Izvedba in predaja izdelkov delovnih enot	Spremljanje in izboljševanje dela	Učinkovitost delovnih enot
7%	80%	13%	
1 <=Delovne naloge so delno usklajene	<i>Opravljen del je usklajen s plani in zadolžitvami</i>	<=Delo se delno spremlja in izboljšuje	<i>Delovne enote so učinkovite</i>
2 *	<=Opravljen del je delno usklajen s plani in zadolžitvami	<b>Delo se ne spremlja in izboljšuje</b>	Delovne enote so deloma učinkovite
3 *	Opravljen del je delno usklajen s plani in zadolžitvami	*	Delovne enote so deloma učinkovite
4 <i>Delovne naloge niso usklajene</i>	<=Opravljen del je delno usklajen s plani in zadolžitvami	*	Delovne enote so deloma učinkovite
5 *	<b>Opravljen del ni usklajen s plani in zadolžitvami</b>	*	<b>Delovne enote niso učinkovite</b>

Identifikacija strukture delovnih enot	Nadzor nad vsebino strukture delovnih enot	Poročanje o upravljanju strukture delovnih enot	Upravljanje strukture delovnih enot
33%	33%	33%	
1 <i>Strukture so popolnoma identificirane</i>	<i>Vsebinsko je upravljanje in nadzorovano</i>	<i>Informacije se vzdržujejo in širijo</i>	<i>Struktura delovnih enot se upravlja</i>
2 <=Strukture so delno identificirane	<=Vsebinsko je delno upravljanje in nadzorovano	Informacije se delno vzdržujejo in širijo	Struktura delovnih enot se delno upravlja
3 <=Strukture so delno identificirane	Vsebinsko je delno upravljanje in nadzorovano	<=Informacije se delno vzdržujejo in širijo	Struktura delovnih enot se delno upravlja
4 Strukture so delno identificirane	<=Vsebinsko je delno upravljanje in nadzorovano	<=Informacije se delno vzdržujejo in širijo	Struktura delovnih enot se delno upravlja
5 *	*	<b>Informacije se ne vzdržujejo in širijo</b>	<b>Struktura delovnih enot se ne upravlja</b>
6 *	<b>Vsebinsko ni upravljanje in nadzorovano</b>	*	<b>Struktura delovnih enot se ne upravlja</b>
7 <b>Strukture niso identificirane</b>	*	*	<b>Struktura delovnih enot se ne upravlja</b>

Opis procesov	Plan dela	Zagotavljanje znanja	Nadzor učinkovitosti in rezultatov	Institucionalizacija procesov
25%	25%	25%	25%	
1 <=Opisani so ključni procesi	<=Delo je delno planirano	<=Znanje je delno zagotovljeno	<=Učinkovitost in rezultati se spremljajo, korektivni ukrepi se ne izvajajo	<i>Procesna področja so institucionalizirana</i>
2 *	*	*	<b>Učinkovitost in rezultati se ne spremljajo</b>	Procesna področja niso institucionalizirana
3 *	*	<b>Znanje ni zagotovljeno</b>	*	Procesna področja niso institucionalizirana
4 *	<b>Delo ni planirano</b>	*	*	Procesna področja niso institucionalizirana
5 <b>Procesi niso opisani</b>	*	*	*	<b>Procesna področja niso institucionalizirana</b>



### 7.1.3 Povprečne uteži

Kriterij	Lokalne	Globalne	Lok.norm.	Glob.norm.
<b>Stopnja zrelosti 2</b>				
Organizacijsko vodenje	17	17	19	19
Organizacijsko vodenje procesov	50	8	50	10
Sponzorstvo izboljšav procesov	47	4	54	5
Uskladitev sistema upravljanja in izboljšav	53	4	46	4
Organizacijski poslovni nadzor	50	8	50	10
Uskladitev poslovnih aktivnosti	50	4	50	5
Upravljanje poslovnih aktivnosti	50	4	50	5
Upravljanje delovnih enot in virov	15	15	18	18
Upravljanje zahtev delovnih enot	53	8	46	8
Identifikacija in ovrednotenje zahtev	50	4	50	4
Izhodiščne zahteve se vzdržujejo	50	4	50	4
Planiranje in naloge delovnih enot	39	6	44	8
Ovrednotenje dela	36	2	33	3
Odobranje zadolžitev in dogovorov	36	2	33	3
Dokumentiranost in konsistentnost planov	27	2	33	3
Nadzor in kontrola delovnih enot	8	1	10	2
Upravljanje delovnih nalog	37	0	34	1
Spremljanje učinkovitosti in rezultatov	41	1	38	1
Izvajanje korektivnih ukrepov	23	0	28	0
Upravljanje zunanjih virov	0	0	0	0
Usklajenost dela z zunanjimi izvajalci	35	0	35	0
Izvedba zadolžitev	35	0	35	0
Vključenost izdelka v obstoječo strukturo	30	0	30	0
Operativna učinkovitost delovnih enot in projektov	15	15	18	18
Učinkovitost delovnih enot	71	11	71	13
Uskladitev delovnih nalog delovnih enot	7	1	9	1
Izvedba in predaja izdelkov delovnih enot	80	9	78	10
Spremljanje in izboljševanje dela	13	1	13	2
Upravljanje strukture delovnih enot	29	4	29	5
Identifikacija strukture delovnih enot	33	1	33	2
Nadzor nad vsebino strukture delovnih enot	33	1	33	2
Poročanje o upravljanju strukture delovnih enot	33	1	33	2
Zagotavljanje usklajenosti aktivnosti in produktov	14	14	16	16
Institucionalizacija procesov	39	39	30	30
Opis procesov	25	10	25	7
Plan dela	25	10	25	7
Zagotavljanje znanja	25	10	25	7
Nadzor učinkovitosti in rezultatov	25	10	25	7

## 7.2 Odločitveno drevo – stopnja zrelosti 3

### 7.2.1 Zaloge vrednosti

Kriterij	Zaloga vrednosti
Stopnja zrelosti 3	<i>Da, v celoti; Da, z manjšimi dopolnitvami; Ne</i>
Organizacija	<i>Organizacija je dobro podprta; Organizacija je zadostno podprta; Organizacija ni podprta</i>
Organizacijsko upravljanje procesov	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
Izboljšave procesov na podlagi ocen	<i>Izboljšave se izvajajo; Izboljšave se delno izvajajo; Izboljšave se ne izvajajo</i>
Vzpostavitev standardnih procesov	<i>Standardni procesi so vzpostavljeni; Standardni procesi so delno vzpostavljeni; Standardni procesi niso vzpostavljeni</i>
Izboljšave procesov na podlagi izkušenj	<i>Izboljšave se izvajajo; Izboljšave se delno izvajajo; Izboljšave se ne izvajajo</i>
Organizacijski razvoj kompetenc	<i>Kompetence so razvite; Kompetence so delno razvite; Kompetence niso razvite</i>
Razvoj kompetenc je planiran	<i>Razvoj kompetenc se planira; Razvoj kompetenc se delno planira; Razvoj kompetenc se ne planira</i>
Kompetence so razvite	<i>Kompetence so razvite; Kompetence so delno razvite; Kompetence niso razvite</i>
Organizacijsko upravljanje virov	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
Usklajenost virov s portfeljem	<i>Viri so usklajeni; Viri so delno usklajeni; Viri niso usklajeni</i>
Usklajenost virov s plani zmogljivosti	<i>Viri so usklajeni; Viri so delno usklajeni; Viri niso usklajeni</i>
Organizacijsko upravljanje konfiguracije	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
Identifikacija konfiguracije	<i>Konfiguracija je identificirana; Konfiguracija je delno identificirana; Konfiguracija ni identificirana</i>
Nadzor nad vsebino konfiguracije	<i>Konfiguracija se nadzira; Konfiguracija se delno nadzira; Konfiguracija se ne nadzira</i>
Poročanje o upravljanju konfiguracij	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
Planiranje in upravljanje ponudbe	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
Poslovno upravljanje produktov in storitev	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
Definicija lastnosti in strategije ponudbe	<i>Ponudba je definirana; Ponudba je delno definirana; Ponudba ni definirana</i>
Poslovni primer ponudbe	<i>Poslovni primer je na voljo; Poslovni primer ni potreben; Poslovni primer ni na voljo</i>
Upravljanje poslovnih vidikov ponudbe	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
Upravljanje izvedbe storitev oz. priprave produktov	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
Planiranje dela	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
Spremljanje dela	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
Izvajanje korektivnih ukrepov dela	<i>Se izvajajo; Se izvajajo, vendar ne vedno; Se ne izvajajo</i>
Delovna uspešnost pri izvedbi produktov in storitev	<i>Je podprta; Je delno podprta; Ni podprta</i>
Priprava produktov in storitev	<i>Je podprta; Je delno podprta; Ni podprta</i>
Specifikacija zahtev ponudbe	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
Izdelava ponudbe	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
Uporaba ponudbe	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
Umestitev produktov in storitev	<i>Je podprta; Je delno podprta; Ni podprta</i>
Planiranje umestitve	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
Umestitev produktov in storitev	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
Preverjanje delovanja produktov in storitev	<i>Se izvajajo; Se delno izvajajo; Se ne izvajajo</i>
Operacije produktov in storitev	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
Zagotavljanje virov in informacij	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
Izvajanje transakcij	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
Zaključitev rezultatov transakcij	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
Podpora produktom in storitvam	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
Vzdrževanje komponent ponudbe	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
Upravljanje motenj	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
Zagotavljanje podpore ponudbe	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
Institucionalizacija procesov	<i>Procesna področja so institucionalizirana; Procesna področja niso institucionalizirana</i>
Opis procesov	<i>Da, v celoti; Da, z manjšimi dopolnitvami; Ne</i>
Plan dela	<i>Delo je v celoti planirano; Delo je v delno planirano; Delo ni planirano</i>
Zagotavljanje znanja	<i>Znanje je zagotovljeno; Znanje je delno zagotovljeno; Znanje ni zagotovljeno</i>
Nadzor učinkovitosti in rezultatov	<i>Učinkovitost in rezultati se spremljajo, izvajajo se korektivni ukrepi; Učinkovitost in rezultati se spremljajo, korektivni ukrepi se ne izvajajo; Učinkovitost in rezultati se ne spremljajo</i>

## 7.2.2 Odločitvena pravila

Organizacija	Planiranje in upravljanje ponudbe	Delovna uspešnost pri izvedbi produktov in storitev	Institucionalizacija procesov	Stopnja zrelosti 3
26%	26%	23%	26%	
1 Organizacija je dobro podprta	Je podprto	Je podprta	Procesna področja so institucionalizirana	Da, v celoti
2 Organizacija je dobro podprta	<=Je delno podprto	<=Je delno podprta	Procesna področja so delno institucionalizirana	Da, z manjšimi dopolnitvami
3 <=Organizacija je zadostno podprta	Je podprto	<=Je delno podprta	Procesna področja so delno institucionalizirana	Da, z manjšimi dopolnitvami
4 Organizacija je dobro podprta	<=Je delno podprto	Je delno podprta	<=Procesna področja so delno institucionalizirana	Da, z manjšimi dopolnitvami
5 <=Organizacija je zadostno podprta	Je podprto	Je delno podprta	<=Procesna področja so delno institucionalizirana	Da, z manjšimi dopolnitvami
6 <=Organizacija je zadostno podprta	<=Je delno podprto	Je delno podprta	Procesna področja so institucionalizirana	Da, z manjšimi dopolnitvami
7 Organizacija je dobro podprta	Je delno podprto	<=Je delno podprta	<=Procesna področja so delno institucionalizirana	Da, z manjšimi dopolnitvami
8 <=Organizacija je zadostno podprta	Je delno podprto	<=Je delno podprta	Procesna področja so institucionalizirana	Da, z manjšimi dopolnitvami
9 Organizacija je zadostno podprta	Je podprto	<=Je delno podprta	<=Procesna področja so delno institucionalizirana	Da, z manjšimi dopolnitvami
10 Organizacija je zadostno podprta	<=Je delno podprto	<=Je delno podprta	Procesna področja so institucionalizirana	Da, z manjšimi dopolnitvami
11 *	*	*	Procesna področja niso institucionalizirana	Ne
12 *	*	Ni podprta	*	Ne
13 *	Ni podprto	*	*	Ne
14 >=Organizacija je zadostno podprta	>=Je delno podprto	*	>=Procesna področja so delno institucionalizirana	Ne
15 Organizacija ni podprta	*	*	*	Ne

Organizacijsko upravljanje procesov	Organizacijski razvoj kompetenc	Organizacijsko upravljanje virov	Organizacijsko upravljanje konfiguracije	Organizacija
27%	27%	27%	19%	
1 Je podprto	Kompetence so razvite	Je podprto	Je podprto	Organizacija je dobro podprta
2 Je podprto	Kompetence so razvite	<=Je delno podprto	Je delno podprto	Organizacija je zadostno podprta
3 Je podprto	<=Kompetence so delno razvite	Je podprto	Je delno podprto	Organizacija je zadostno podprta
4 <=Je delno podprto	Kompetence so razvite	Je podprto	Je delno podprto	Organizacija je zadostno podprta
5 Je podprto	Kompetence so razvite	Je delno podprto	<=Je delno podprto	Organizacija je zadostno podprta
6 Je podprto	Kompetence so delno razvite	Je delno podprto	<=Je delno podprto	Organizacija je zadostno podprta
7 Je delno podprto	Kompetence so razvite	Je podprto	<=Je delno podprto	Organizacija je zadostno podprta
8 *	*	Ni podprto	Ni podprto	Organizacija ni podprta
9 *	*	*	*	Organizacija ni podprta
10 *	>=Kompetence so delno razvite	>=Je delno podprto	*	Organizacija ni podprta
11 *	Kompetence niso razvite	*	*	Organizacija ni podprta
12 >=Je delno podprto	*	>=Je delno podprto	*	Organizacija ni podprta
13 >=Je delno podprto	>=Kompetence so delno razvite	*	*	Organizacija ni podprta
14 Ni podprto	*	*	*	Organizacija ni podprta

Izboljšave procesov na podlagi ocen	Vzpostavitev standardnih procesov	Izboljšave procesov na podlagi izkušenj	Organizacijsko upravljanje procesov
33%	33%	33%	
1 Izboljšave se izvajajo	Standardni procesi so vzpostavljeni	Izboljšave se izvajajo	Je podprto
2 <=Izboljšave se delno izvajajo	<=Standardni procesi so delno vzpostavljeni	Izboljšave se delno izvajajo	Je delno podprto
3 <=Izboljšave se delno izvajajo	Standardni procesi so delno vzpostavljeni	<=Izboljšave se delno izvajajo	Je delno podprto
4 Izboljšave se delno izvajajo	<=Standardni procesi so delno vzpostavljeni	<=Izboljšave se delno izvajajo	Je delno podprto
5 *	*	Izboljšave se ne izvajajo	Ni podprto
6 *	Standardni procesi niso vzpostavljeni	*	Ni podprto
7 Izboljšave se ne izvajajo	*	*	Ni podprto

Razvoj kompetenc je planiran	Kompetence so razvite	Organizacijski razvoj kompetenc
50%	50%	
1 Razvoj kompetenc se planira	Kompetence so razvite	Kompetence so razvite
2 <=Razvoj kompetenc se delno planira	Kompetence so delno razvite	Kompetence so delno razvite
3 Razvoj kompetenc se delno planira	<=Kompetence so delno razvite	Kompetence so delno razvite
4 *	Kompetence niso razvite	Kompetence niso razvite
5 Razvoj kompetenc se ne planira	*	Kompetence niso razvite

Usklajenost virov s portfeljem	Usklajenost virov s plani zmogljivosti	Organizacijsko upravljanje virov
50%	50%	
1 <i>Viri so usklajeni</i>	<i>Viri so usklajeni</i>	<i>Je podprto</i>
2 <=Viri so delno usklajeni	Viri so delno usklajeni	Je delno podprto
3 <i>Viri so delno usklajeni</i>	<=Viri so delno usklajeni	Je delno podprto
4 *	<i>Viri niso usklajeni</i>	Ni podprto
5 <i>Viri niso usklajeni</i>	*	Ni podprto

Identifikacija konfiguracije	Nadzor nad vsebino konfiguracije	Poročanje o upravljanju konfiguracij	Organizacijsko upravljanje konfiguracije
47%	47%	6%	
1 <i>Konfiguracija je identificirana</i>	<i>Konfiguracija se nadzira</i>	<=Je delno podprto	<i>Je podprto</i>
2 <=Konfiguracija je delno identificirana	<=Konfiguracija se delno nadzira	<i>Ni podprto</i>	Je delno podprto
3 <=Konfiguracija je delno identificirana	Konfiguracija se delno nadzira	*	Je delno podprto
4 Konfiguracija je delno identificirana	<=Konfiguracija se delno nadzira	*	Je delno podprto
5 *	<i>Konfiguracija se ne nadzira</i>	*	Ni podprto
6 <i>Konfiguracija ni identificirana</i>	*	*	Ni podprto

Poslovno upravljanje produktov in storitev	Upravljanje izvedbe storitev oz. priprave produktov	Planiranje in upravljanje ponudbe
50%	50%	
1 <i>Je podprto</i>	<i>Je podprto</i>	<i>Je podprto</i>
2 <=Je delno podprto	Je delno podprto	Je delno podprto
3 Je delno podprto	<=Je delno podprto	Je delno podprto
4 *	<i>Ni podprto</i>	<i>Ni podprto</i>
5 <i>Ni podprto</i>	*	<i>Ni podprto</i>

Definicija lastnosti in strategije ponudbe	Poslovni primer ponudbe	Upravljanje poslovnih vidikov ponudbe	Poslovno upravljanje produktov in storitev
35%	29%	35%	
1 <i>Ponudba je definirana</i>	<=Poslovni primer ni potreben	<i>Je podprto</i>	<i>Je podprto</i>
2 <=Ponudba je delno definirana	<=Poslovni primer ni potreben	Je delno podprto	Je delno podprto
3 Ponudba je delno definirana	<=Poslovni primer ni potreben	<=Je delno podprto	Je delno podprto
4 *	*	<i>Ni podprto</i>	<i>Ni podprto</i>
5 *	<i>Poslovni primer ni na voljo</i>	*	<i>Ni podprto</i>
6 <i>Ponudba ni definirana</i>	*	*	<i>Ni podprto</i>

Planiranje dela	Spremljanje dela	Izvajanje korektivnih ukrepov dela	Upravljanje izvedbe storitev oz. priprave produktov
33%	33%	33%	
1 <i>Se izvaja</i>	<i>Se izvaja</i>	<i>Se izvaja</i>	<i>Je podprto</i>
2 <=Se delno izvaja	<=Se delno izvaja	Se izvaja, vendar ne vedno	Je delno podprto
3 <=Se delno izvaja	Se delno izvaja	<=Se izvaja, vendar ne vedno	Je delno podprto
4 Se delno izvaja	<=Se delno izvaja	<=Se izvaja, vendar ne vedno	Je delno podprto
5 *	*	<i>Se ne izvaja</i>	<i>Ni podprto</i>
6 *	<i>Se ne izvaja</i>	*	<i>Ni podprto</i>
7 <i>Se ne izvaja</i>	*	*	<i>Ni podprto</i>

Priprava produktov in storitev	Umestitev produktov in storitev	Operacije produktov in storitev	Podpora produktom in storitvam	Delovna uspešnost pri izvedbi produktov in storitev
25%	25%	25%	25%	
1 <i>Je podprta</i>	<i>Je podprta</i>	<i>Se izvaja</i>	<i>Se izvaja</i>	<i>Je podprta</i>
2 <=Je delno podprta	<=Je delno podprta	<=Se delno izvaja	Se delno izvaja	Je delno podprta
3 <=Je delno podprta	<=Je delno podprta	Se delno izvaja	<=Se delno izvaja	Je delno podprta
4 <=Je delno podprta	Je delno podprta	<=Se delno izvaja	<=Se delno izvaja	Je delno podprta
5 Je delno podprta	<=Je delno podprta	<=Se delno izvaja	<=Se delno izvaja	Je delno podprta
6 *	*	*	<i>Se ne izvaja</i>	<i>Ni podprta</i>
7 *	*	<i>Se ne izvaja</i>	*	<i>Ni podprta</i>
8 *	<i>Ni podprta</i>	*	*	<i>Ni podprta</i>
9 <i>Ni podprta</i>	*	*	*	<i>Ni podprta</i>

Specifikacija zahtev ponudbe	Izdelava ponudbe	Uporaba ponudbe	Priprava produktov in storitev
33%	33%	33%	
1 <i>Se izvaja</i>	<i>Se izvaja</i>	<i>Se izvaja</i>	<i>Je podprta</i>
2 <=Se delno izvaja	<=Se delno izvaja	Se delno izvaja	Je delno podprta
3 <=Se delno izvaja	Se delno izvaja	<=Se delno izvaja	Je delno podprta
4 Se delno izvaja	<=Se delno izvaja	<=Se delno izvaja	Je delno podprta
5 *	*	Se ne izvaja	Ni podprta
6 *	Se ne izvaja	*	Ni podprta
7 <i>Se ne izvaja</i>	*	*	Ni podprta

Planiranje umestitve	Umestitev produktov in storitev	Preverjanje delovanja produktov in storitev	Umestitev produktov in storitev
24%	53%	24%	
1 <i>Se izvaja</i>	<i>Se izvaja</i>	<i>Se izvaja</i>	<i>Je podprta</i>
2 <=Se delno izvaja	<i>Se izvaja</i>	Se delno izvaja	Je delno podprta
3 Se delno izvaja	<i>Se izvaja</i>	<=Se delno izvaja	Je delno podprta
4 *	*	Se ne izvaja	Ni podprta
5 *	Se ne izvaja	*	Ni podprta
6 <i>Se ne izvaja</i>	*	*	Ni podprta

Zagotavljanje virov in informacij	Izvajanje transakcij	Zaključitev rezultatov transakcij	Operacije produktov in storitev
33%	33%	33%	
1 <i>Je podprto</i>	<i>Je podprto</i>	<i>Se izvaja</i>	<i>Se izvajajo</i>
2 <=Je delno podprto	<=Je delno podprto	Se delno izvaja	Se delno izvajajo
3 <=Je delno podprto	Je delno podprto	<=Se delno izvaja	Se delno izvajajo
4 Je delno podprto	<=Je delno podprto	<=Se delno izvaja	Se delno izvajajo
5 *	*	Se ne izvaja	Se ne izvajajo
6 *	Ni podprto	*	Se ne izvajajo
7 <i>Ni podprto</i>	*	*	Se ne izvajajo

Opis procesov	Plan dela	Zagotavljanje znanja	Nadzor učinkovitosti in rezultatov	Institucionalizacija procesov
31%	23%	23%	23%	
1 <i>Da, v celoti</i>	<=Delo je v delno planirano	<=Znanje je delno zagotovljeno	<=Učinkovitost in rezultati se spremljajo, korektivni ukrepi se ne izvajajo	<i>Procesna področja so institucionalizirana</i>
2 <i>Da, z manjšimi dopolnitvami</i>	<=Delo je v delno planirano	<=Znanje je delno zagotovljeno	<=Učinkovitost in rezultati se spremljajo, korektivni ukrepi se ne izvajajo	Procesna področja so delno institucionalizirana
3 *	*	*	Učinkovitost in rezultati se ne spremljajo	Procesna področja niso institucionalizirana
4 *	*	Znanje ni zagotovljeno	*	Procesna področja niso institucionalizirana
5 *	Delo ni planirano	*	*	Procesna področja niso institucionalizirana
6 <i>Ne</i>	*	*	*	Procesna področja niso institucionalizirana

### 7.2.3 Povprečne uteži

Kriterij	Lokalne	Globalne	Lok.norm.	Glob.norm.
Stopnja zrelosti 3				
Organizacija	26	26	26	26
Organizacijsko upravljanje procesov	27	7	27	7
Izboljšave procesov na podlagi ocen	33	2	33	2
Vzpostavitev standardnih procesov	33	2	33	2
Izboljšave procesov na podlagi izkušenj	33	2	33	2
Organizacijski razvoj kompetenc	27	7	27	7
Razvoj kompetenc je planiran	50	3	50	3
Kompetence so razvite	50	3	50	3
Organizacijsko upravljanje virov	27	7	27	7
Usklajenost virov s portfeljem	50	3	50	3
Usklajenost virov s plani zmogljivosti	50	3	50	3
Organizacijsko upravljanje konfiguracije	19	5	19	5
Identifikacija konfiguracije	47	2	47	2
Nadzor nad vsebino konfiguracije	47	2	47	2
Poročanje o upravljanju konfiguracij	6	0	6	0
Planiranje in upravljanje ponudbe	26	26	26	26
Poslovno upravljanje produktov in storitev	50	13	50	13
Definicija lastnosti in strategije ponudbe	35	5	35	5
Poslovni primer ponudbe	29	4	29	4
Upravljanje poslovnih vidikov ponudbe	35	5	35	5
Upravljanje izvedbe storitev oz. priprave produktov	50	13	50	13
Planiranje dela	33	4	33	4
Spremljanje dela	33	4	33	4
Izvajanje korektivnih ukrepov dela	33	4	33	4
Delovna uspešnost pri izvedbi produktov in storitev	23	23	23	23
Priprava produktov in storitev	25	6	25	6
Specifikacija zahtev ponudbe	33	2	33	2
Izdelava ponudbe	33	2	33	2
Uporaba ponudbe	33	2	33	2
Umestitev produktov in storitev	25	6	25	6
Planiranje umestitve	24	1	29	2
Umestitev produktov in storitev	53	3	43	2
Preverjanje delovanja produktov in storitev	24	1	29	2
Operacije produktov in storitev	25	6	25	6
Zagotavljanje virov in informacij	33	2	33	2
Izvajanje transakcij	33	2	33	2
Zaključitev rezultatov transakcij	33	2	33	2
Podpora produktom in storitvam	25	6	25	6
Vzdrževanje komponent ponudbe	33	2	33	2
Upravljanje motenj	33	2	33	2
Zagotavljanje podpore ponudbe	33	2	33	2
Institucionalizacija procesov	26	26	26	26
Opis procesov	31	8	31	8
Plan dela	23	6	23	6
Zagotavljanje znanja	23	6	23	6
Nadzor učinkovitosti in rezultatov	23	6	23	6



## 7.3 Odločitveno drevo – stopnja 4

### 7.3.1 Zaloge vrednosti

Kriterij	Zaloga vrednosti
<b>Stopnja zrelosti 4</b>	<i>Da, v celoti; Da, z manjšimi dopolnitvami; Ne</i>
<b>Organizacija</b>	<i>Organizacija je dobro podprta; Organizacija je zadostno podprta; Organizacija ni podprta</i>
Organizacijsko upravljanje skupnih sredstev	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
Razvoj in vzdrževanje skupnih sredstev	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
Umestitev in uporaba skupnih sredstev	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
<b>Organizacijsko upravljanje zmožnosti in učinkovitosti</b>	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
Kvantitativna opredelitev ciljev in zmožnosti	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
Razpoložljivost izhodišč in kvantitativnih modelov	<i>Je podprta; Je delno podprta; Ni podprta</i>
Količinska opredelitev zmožnosti podjetja	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
<b>Kvantitativno planiranje in upravljanje ponudbe</b>	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
Določitev ciljev in mehanizmov upravljanja produktov in storitev	<i>So določeni; So določeni, vendar ne v celoti; Niso določeni</i>
Upravljanje doseganja ciljev	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
<b>Delovna uspešnost pri izvedbi produktov in storitev</b>	<i>Je podprta; Je delno podprta; Ni podprta</i>
Integracija delovnih procesov za izvedbo produktov in storitev	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
Integracija soodvisnih procesov	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
Uporaba integriranih procesov	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
Kvantitativno upravljanje procesov	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
Kvantitativno planiranje delovnih procesov	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
Statistično upravljanje variacij delovnih procesov	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
Statistično upravljanje delovnih procesov	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
<b>Institucionalizacija procesov</b>	<i>Procesna področja so institucionalizirana; Procesna področja niso institucionalizirana</i>
Opis procesov	<i>Opisani so vsi procesi; Opisani so ključni procesi; Procesi niso opisani</i>
Plan dela	<i>Delo je v celoti planirano; Delo je v delno planirano; Delo ni planirano</i>
Zagotavljanje znanja	<i>Znanje je zagotovljeno; Znanje je delno zagotovljeno; Znanje ni zagotovljeno</i>
Nadzor učinkovitosti in rezultatov	<i>Učinkovitost in rezultati se spremljajo, izvajajo se korektivni ukrepi; Učinkovitost in rezultati se spremljajo, korektivni ukrepi se ne izvajajo; Učinkovitost in rezultati se ne spremljajo</i>

### 7.3.2 Odločitvena pravila

Organizacija	Kvantitativno planiranje in upravljanje ponudbe	Delovna uspešnost pri izvedbi produktov in storitev	Institucionalizacija procesov	Stopnja zrelosti 4
19%	19%	19%	44%	
1 <i>Organizacija je dobro podprta</i>	<i>Je podprto</i>	<i>Je podprta</i>	<i>Procesna področja so institucionalizirana</i>	<i>Da, v celoti</i>
2 <=Organizacija je zadostno podprta	<=Je delno podprto	Je delno podprta	<i>Procesna področja so institucionalizirana</i>	<i>Da, z manjšimi dopolnitvami</i>
3 <=Organizacija je zadostno podprta	Je delno podprto	<=Je delno podprta	<i>Procesna področja so institucionalizirana</i>	<i>Da, z manjšimi dopolnitvami</i>
4 Organizacija je zadostno podprta	<=Je delno podprto	<=Je delno podprta	<i>Procesna področja so institucionalizirana</i>	<i>Da, z manjšimi dopolnitvami</i>
5 *	*	*	<i>Procesna področja niso institucionalizirana</i>	<i>Ne</i>
6 *	*	<i>Ni podprta</i>	*	<i>Ne</i>
7 *	<i>Ni podprto</i>	*	*	<i>Ne</i>
8 <i>Organizacija ni podprta</i>	*	*	*	<i>Ne</i>

Organizacijsko upravljanje skupnih sredstev	Organizacijsko upravljanje zmožnosti in učinkovitosti	Organizacija
50%	50%	
1 <i>Je podprto</i>	<i>Je podprto</i>	<i>Organizacija je dobro podprta</i>
2 <=Je delno podprto	Je delno podprto	Organizacija je zadostno podprta
3 Je delno podprto	<=Je delno podprto	Organizacija je zadostno podprta
4 *	<i>Ni podprto</i>	<i>Organizacija ni podprta</i>
5 <i>Ni podprto</i>	*	<i>Organizacija ni podprta</i>

Razvoj in vzdrževanje skupnih sredstev	Umestitev in uporaba skupnih sredstev	Organizacijsko upravljanje skupnih sredstev
50%	50%	
1 <i>Se izvaja</i>	<i>Se izvaja</i>	<i>Je podprto</i>
2 <=Se delno izvaja	Se delno izvaja	Je delno podprto
3 Se delno izvaja	<=Se delno izvaja	Je delno podprto
4 *	<i>Se ne izvaja</i>	<i>Ni podprto</i>
5 <i>Se ne izvaja</i>	*	<i>Ni podprto</i>

Kvantitativna opredelitev ciljev in zmožnosti	Razpoložljivost izhodišč in kvantitativnih modelov	Količinska opredelitev zmožnosti podjetja	Organizacijsko upravljanje zmožnosti in učinkovitosti
33%	33%	33%	
1 <i>Se izvaja</i>	<i>Je podprta</i>	<i>Se izvaja</i>	<i>Je podprto</i>
2 <=Se delno izvaja	<=Je delno podprta	Se delno izvaja	Je delno podprto
3 <=Se delno izvaja	Je delno podprta	<=Se delno izvaja	Je delno podprto
4 Se delno izvaja	<=Je delno podprta	<=Se delno izvaja	Je delno podprto
5 *	*	<i>Se ne izvaja</i>	<i>Ni podprto</i>
6 *	<i>Ni podprta</i>	*	<i>Ni podprto</i>
7 <i>Se ne izvaja</i>	*	*	<i>Ni podprto</i>

Določitev ciljev in mehanizmov upravljanja produktov in storitev	Upravljanje doseganja ciljev	Kvantitativno planiranje in upravljanje ponudbe
50%	50%	
1 <i>So določeni</i>	<i>Je podprto</i>	<i>Je podprto</i>
2 <=So določeni, vendar ne v celoti	Je delno podprto	Je delno podprto
3 So določeni, vendar ne v celoti	<=Je delno podprto	Je delno podprto
4 *	<i>Ni podprto</i>	<i>Ni podprto</i>
5 <i>Niso določeni</i>	*	<i>Ni podprto</i>

Integracija delovnih procesov za izvedbo produktov in storitev	Kvantitativno upravljanje procesov	Delovna uspešnost pri izvedbi produktov in storitev
50%	50%	
1 <i>Se izvaja</i>	<i>Je podprto</i>	<i>Je podprta</i>
2 <=Se delno izvaja	Je delno podprto	Je delno podprta
3 Se delno izvaja	<=Je delno podprto	Je delno podprta
4 *	<i>Ni podprto</i>	<i>Ni podprta</i>
5 <i>Se ne izvaja</i>	*	<i>Ni podprta</i>



Integracija soodvisnih procesov	Uporaba integriranih procesov	Integracija delovnih procesov za izvedbo produktov in storitev
50%	50%	
1 <b>Se izvaja</b>	<b>Se izvaja</b>	<b>Se izvaja</b>
2 <=Se delno izvaja	Se delno izvaja	Se delno izvaja
3 Se delno izvaja	<=Se delno izvaja	Se delno izvaja
4 *	<b>Se ne izvaja</b>	<b>Se ne izvaja</b>
5 <b>Se ne izvaja</b>	*	<b>Se ne izvaja</b>

Kvantitativno planiranje delovnih procesov	Statistično upravljanje variacij delovnih procesov	Statistično upravljanje delovnih procesov	Kvantitativno upravljanje procesov
33%	33%	33%	
1 <b>Se izvaja</b>	<b>Je podprto</b>	<b>Se izvaja</b>	<b>Je podprto</b>
2 <=Se delno izvaja	<=Je delno podprto	Se delno izvaja	Je delno podprto
3 <=Se delno izvaja	Je delno podprto	<=Se delno izvaja	Je delno podprto
4 Se delno izvaja	<=Je delno podprto	<=Se delno izvaja	Je delno podprto
5 *	*	<b>Se ne izvaja</b>	<b>Ni podprto</b>
6 *	<b>Ni podprto</b>	*	<b>Ni podprto</b>
7 <b>Se ne izvaja</b>	*	*	<b>Ni podprto</b>

Opis procesov	Plan dela	Zagotavljanje znanja	Nadzor učinkovitosti in rezultatov	Institucionalizacija procesov
25%	25%	25%	25%	
1 <= <b>Opisani so ključni procesi</b>	<=Delo je v delno planirano	<=Znanje je delno zagotovljeno	<=Učinkovitost in rezultati se spremljajo, korektivni ukrepi se ne izvajajo	<b>Procesna področja so institucionalizirana</b>
2 *	*	*	<b>Učinkovitost in rezultati se ne spremljajo</b>	<b>Procesna področja niso institucionalizirana</b>
3 *	*	<b>Znanje ni zagotovljeno</b>	*	<b>Procesna področja niso institucionalizirana</b>
4 *	<b>Delo ni planirano</b>	*	*	<b>Procesna področja niso institucionalizirana</b>
5 <b>Procesi niso opisani</b>	*	*	*	<b>Procesna področja niso institucionalizirana</b>

### 7.3.3 Povprečne uteži

Kriterij	Lokalne	Globalne	Lok.norm.	Glob.norm.
<b>Stopnja zrelosti 4</b>				
Organizacija	19	19	22	22
Organizacijsko upravljanje skupnih sredstev	50	9	50	11
Razvoj in vzdrževanje skupnih sredstev	50	5	50	5
Umestitev in uporaba skupnih sredstev	50	5	50	5
Organizacijsko upravljanje zmožnosti in učinkovitosti	50	9	50	11
Kvantitativna opredelitev ciljev in zmožnosti	33	3	33	4
Razpoložljivost izhodišč in kvantitativnih modelov	33	3	33	4
Količinska opredelitev zmožnosti podjetja	33	3	33	4
Kvantitativno planiranje in upravljanje ponudbe	19	19	22	22
Določitev ciljev in mehanizmov upravljanja produktov in storitev	50	9	50	11
Upravljanje doseganja ciljev	50	9	50	11
Delovna uspešnost pri izvedbi produktov in storitev	19	19	22	22
Integracija delovnih procesov za izvedbo produktov in storitev	50	9	50	11
Integracija soodvisnih procesov	50	5	50	5
Uporaba integriranih procesov	50	5	50	5
Kvantitativno upravljanje procesov	50	9	50	11
Kvantitativno planiranje delovnih procesov	33	3	33	4
Statistično upravljanje variacij delovnih procesov	33	3	33	4
Statistično upravljanje delovnih procesov	33	3	33	4
Institucionalizacija procesov	44	44	35	35
Opis procesov	25	11	25	9
Plan dela	25	11	25	9
Zagotavljanje znanja	25	11	25	9
Nadzor učinkovitosti in rezultatov	25	11	25	9

## 7.4 Odločitveno drevo – stopnja 5

### 7.4.1 Zaloge vrednosti

Kriterij	Zaloga vrednosti
<b>Stopnja zrelosti 5</b>	<i>Da, v celoti; Da, z manjšimi dopolnitvami; Ne</i>
– Koordinacija organizacijskih izboljšav	<i>Je podprta; Je delno podprta; Ni podprta</i>
– Organizacijsko planiranje izboljšav	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
– Uskladitev sistemov podjetja in strategij izboljšav	<i>So usklajeni; So delno usklajeni; Niso usklajeni</i>
– Določitev potreb po izboljšavah	<i>So določene; So določene, vendar ne v celoti; Niso določene</i>
– Uskladitev izvedbe izboljšav s cilji	<i>Je usklajena; Je delno usklajena; Ni usklajena</i>
– Organizacijska uskladitev učinkovitosti	<i>Je podprta; Je delno podprta; Ni podprta</i>
– Uskladitev ciljev in strategije	<i>So usklajeni; So delno usklajeni; Niso usklajeni</i>
– Uskladitev učinkovitosti in rezultatov	<i>So usklajeni; So delno usklajeni; Niso usklajeni</i>
– Postopne/priložnostne izboljšave	<i>Je podprta; Je delno podprta; Ni podprta</i>
– Preprečevanje napak in težav	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
– Določitev izvorov napak	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
– Odprava izvorov napak	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
– Širjenje informacij o preprečevanju napak	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
– Nenehno izboljševanje zmožnosti	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
– Izboljšava individualnih procesov	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
– Izboljšava procesov delovnih skupin	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
– Načrtovane izboljšave	<i>Je podprto; Je delno podprto; Ni podprto</i>
– Organizacijsko inovativne izboljšave	<i>So podprte; So delno podprte; Niso podprte</i>
– Identifikacija izboljšav	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
– Razvoj rešitve izboljšave	<i>Rešitve se razvijajo; Rešitve se razvijajo, vendar ne v celotni; Rešitve se ne razvijajo</i>
– Priprava rešitve za izboljšavo na uvedbo	<i>Rešitev je pripravljena na uvedbo; Rešitev ni pripravljena na uvedbo</i>
– Organizacijska uvedba izboljšav	<i>Je podprta; Je delno podprta; Ni podprta</i>
– Planiranje uvedbe izboljšav	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
– Uvedba rešitve	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
– Izboljšanje programa za izboljšave	<i>Se izvaja; Se delno izvaja; Se ne izvaja</i>
– Institucionalizacija procesov	<i>Procesna področja so institucionalizirana; Procesna področja niso institucionalizirana</i>
– Opis procesov	<i>Opisani so vsi procesi; Opisani so ključni procesi; Procesni niso opisani</i>
– Plan dela	<i>Delo je v celoti planirano; Delo je v delno planirano; Delo ni planirano</i>
– Zagotavljanje znanja	<i>Znanje je zagotovljeno; Znanje je delno zagotovljeno; Znanje ni zagotovljeno</i>
– Nadzor učinkovitosti in rezultatov	<i>Učinkovitost in rezultati se spremljajo, izvajajo se korektivni ukrepi; Učinkovitost in rezultati se ne spremljajo</i>

### 7.4.2 Odločitvena pravila

Koordinacija organizacijskih izboljšav	Postopne/priložnostne izboljšave	Načrtovane izboljšave	Institucionalizacija procesov	Stopnja zrelosti 5
19%	19%	19%	44%	
1 <i>Je podprta</i>	<i>Je podprta</i>	<i>Je podprto</i>	<i>Procesna področja so institucionalizirana</i>	<i>Da, v celoti</i>
2 <=Je delno podprta	<=Je delno podprta	Je delno podprto	<i>Procesna področja so institucionalizirana</i>	<i>Da, z manjšimi dopolnitvami</i>
3 <=Je delno podprta	Je delno podprta	<=Je delno podprto	<i>Procesna področja so institucionalizirana</i>	<i>Da, z manjšimi dopolnitvami</i>
4 Je delno podprta	<=Je delno podprta	<=Je delno podprto	<i>Procesna področja so institucionalizirana</i>	<i>Da, z manjšimi dopolnitvami</i>
5 *	*	*	Procesna področja niso institucionalizirana	Ne
6 *	*	Ni podprto	*	Ne
7 *	Ni podprta	*	*	Ne
8 <i>Ni podprta</i>	*	*	*	Ne

Organizacijsko planiranje izboljšav	Organizacijska uskladitev učinkovitosti	Koordinacija organizacijskih izboljšav
50%	50%	
1 <i>Je podprto</i>	<i>Je podprta</i>	<i>Je podprta</i>
2 <=Je delno podprto	Je delno podprta	Je delno podprta
3 Je delno podprto	<=Je delno podprta	Je delno podprta
4 *	Ni podprta	Ni podprta
5 <i>Ni podprto</i>	*	Ni podprta

Uskladitev sistemov podjetja in strategij izboljšav	Določitev potreb po izboljšavah	Uskladitev izvedbe izboljšav s cilji	Organizacijsko planiranje izboljšav
33%	33%	33%	
1 <i>So usklajeni</i>	<i>So določene</i>	<i>Je usklajena</i>	<i>Je podprto</i>
2 <=So delno usklajeni	<=So določene, vendar ne v celoti	Je delno usklajena	Je delno podprto
3 <=So delno usklajeni	So določene, vendar ne v celoti	<=Je delno usklajena	Je delno podprto
4 So delno usklajeni	<=So določene, vendar ne v celoti	<=Je delno usklajena	Je delno podprto
5 *	*	Ni usklajena	Ni podprto
6 *	Niso določene	*	Ni podprto
7 <i>Niso usklajeni</i>	*	*	Ni podprto

Uskladitev ciljev in strategije	Uskladitev učinkovitosti in rezultatov	Organizacijska uskladitev učinkovitosti
50%	50%	
1 <i>So usklajeni</i>	<i>So usklajeni</i>	<i>Je podprta</i>
2 <=So delno usklajeni	So delno usklajeni	Je delno podprta
3 So delno usklajeni	<=So delno usklajeni	Je delno podprta
4 *	Niso usklajeni	Ni podprta
5 <i>Niso usklajeni</i>	*	Ni podprta

Preprečevanje napak in težav	Nenehno izboljševanje zmožnosti	Postopne/priložnostne izboljšave
50%	50%	
1 <i>Se izvaja</i>	<i>Se izvaja</i>	<i>Je podprta</i>
2 <=Se delno izvaja	Se delno izvaja	Je delno podprta
3 Se delno izvaja	<=Se delno izvaja	Je delno podprta
4 *	Se ne izvaja	Ni podprta
5 <i>Se ne izvaja</i>	*	Ni podprta

Določitev izvorov napak	Odprava izvorov napak	Širjenje informacij o preprečevanju napak	Preprečevanje napak in težav
47%	47%	6%	
1 <i>Se izvaja</i>	<i>Se izvaja</i>	<=Se delno izvaja	<i>Se izvaja</i>
2 <=Se delno izvaja	<=Se delno izvaja	<i>Se ne izvaja</i>	Se delno izvaja
3 <=Se delno izvaja	Se delno izvaja	*	Se delno izvaja
4 Se delno izvaja	<=Se delno izvaja	*	Se delno izvaja
5 *	<i>Se ne izvaja</i>	*	<i>Se ne izvaja</i>
6 <i>Se ne izvaja</i>	*	*	<i>Se ne izvaja</i>

Izboljšava individualnih procesov	Izboljšava procesov delovnih skupin	Nenehno izboljševanje zmožnosti
50%	50%	
1 <i>Se izvaja</i>	<i>Se izvaja</i>	<i>Se izvaja</i>
2 <=Se delno izvaja	Se delno izvaja	Se delno izvaja
3 Se delno izvaja	<=Se delno izvaja	Se delno izvaja
4 *	<i>Se ne izvaja</i>	<i>Se ne izvaja</i>
5 <i>Se ne izvaja</i>	*	<i>Se ne izvaja</i>

Organizacijsko inovativne izboljšave	Organizacijska uvedba izboljšav	Načrtovane izboljšave
50%	50%	
1 <i>So podprte</i>	<i>Je podprta</i>	<i>Je podprta</i>
2 <=So delno podprte	Je delno podprta	Je delno podprta
3 So delno podprte	<=Je delno podprta	Je delno podprta
4 *	<i>Ni podprta</i>	<i>Ni podprta</i>
5 <i>Niso podprte</i>	*	<i>Ni podprta</i>

Identifikacija izboljšav	Razvoj rešitve izboljšave	Priprava rešitve za izboljšavo na uvedbo	Organizacijsko inovativne izboljšave
24%	24%	53%	
1 <i>Se izvaja</i>	<i>Rešitve se razvijajo</i>	<i>Rešitev je pripravljena na uvedbo</i>	<i>So podprte</i>
2 <=Se delno izvaja	Rešitve se razvijajo, vendar ne v celotni	<i>Rešitev je pripravljena na uvedbo</i>	So delno podprte
3 Se delno izvaja	<=Rešitve se razvijajo, vendar ne v celotni	<i>Rešitev je pripravljena na uvedbo</i>	So delno podprte
4 *	*	<i>Rešitev ni pripravljena na uvedbo</i>	<i>Niso podprte</i>
5 *	<i>Rešitve se ne razvijajo</i>	*	<i>Niso podprte</i>
6 <i>Se ne izvaja</i>	*	*	<i>Niso podprte</i>

Planiranje uvedbe izboljšav	Uvedba rešitve	Izboljšanje programa za izboljšave	Organizacijska uvedba izboljšav
47%	47%	7%	
1 <i>Se izvaja</i>	<i>Se izvaja</i>	<i>Se izvaja</i>	<i>Je podprta</i>
2 <=Se delno izvaja	<=Se delno izvaja	>=Se delno izvaja	Je delno podprta
3 <=Se delno izvaja	Se delno izvaja	*	Je delno podprta
4 Se delno izvaja	<=Se delno izvaja	*	Je delno podprta
5 *	<i>Se ne izvaja</i>	*	<i>Ni podprta</i>
6 <i>Se ne izvaja</i>	*	*	<i>Ni podprta</i>

Opis procesov	Plan dela	Zagotavljanje znanja	Nadzor učinkovitosti in rezultatov	Institucionalizacija procesov
25%	25%	25%	25%	
1 <=Opisani so ključni procesi	<=Delo je v delno planirano	<=Znanje je delno zagotovljeno	<=Učinkovitost in rezultati se spremljajo, korektivni ukrepi se ne izvajajo	Procesna področja so institucionalizirana
2 *	*	*	Učinkovitost in rezultati se ne spremljajo	Procesna področja niso institucionalizirana
3 *	*	Znanje ni zagotovljeno	*	Procesna področja niso institucionalizirana
4 *	Delo ni planirano	*	*	Procesna področja niso institucionalizirana
5 <b>Procesi niso opisani</b>	*	*	*	Procesna področja niso institucionalizirana

### 7.4.3 Povprečne uteži

Kriterij	Lokalne	Globalne	Lok.norm.	Glob.norm.
<b>Stopnja zrelosti 5</b>				
Koordinacija organizacijskih izboljšav	19	19	22	22
Organizacijsko planiranje izboljšav	50	9	50	11
Uskladitev sistemov podjetja in strategij izboljšav	33	3	33	4
Določitev potreb po izboljšavah	33	3	33	4
Uskladitev izvedbe izboljšav s cilji	33	3	33	4
Organizacijska uskladitev učinkovitosti	50	9	50	11
Uskladitev ciljev in strategije	50	5	50	5
Uskladitev učinkovitosti in rezultatov	50	5	50	5
Postopne/priložnostne izboljšave	19	19	22	22
Preprečevanje napak in težav	50	9	50	11
Določitev izvorov napak	47	4	47	5
Odprava izvorov napak	47	4	47	5
Širjenje informacij o preprečevanju napak	6	1	6	1
Nenehno izboljševanje zmožnosti	50	9	50	11
Izboljšava individualnih procesov	50	5	50	5
Izboljšava procesov delovnih skupin	50	5	50	5
Načrtovane izboljšave	19	19	22	22
Organizacijsko inovativne izboljšave	50	9	50	11
Identifikacija izboljšav	24	2	29	3
Razvoj rešitve izboljšave	24	2	29	3
Priprava rešitve za izboljšavo na uvedbo	53	5	43	5
Organizacijska uvedba izboljšav	50	9	50	11
Planiranje uvedbe izboljšav	47	4	47	5
Uvedba rešitve	47	4	47	5
Izboljšanje programa za izboljšave	7	1	7	1
Institucionalizacija procesov	44	44	35	35
Opis procesov	25	11	25	9
Plan dela	25	11	25	9
Zagotavljanje znanja	25	11	25	9
Nadzor učinkovitosti in rezultatov	25	11	25	9

## 8. Viri in literatura

### Literatura

- [1] J. vom Brocke, M. Rosemann, »Business Process Management Handbook 2, Strategic Alignment, Governance, People and Culture«, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2010.
- [2] R. T. Burlton, »Business Process Management: Profiting from Process«, Indiana, ZDA: Sams Publishing, 2001.
- [3] L. Jesus, A. Macieira, D. Karrer, H. Caulliaux (2010). BPM Center of Excellence: The Case of a Brazilian Company. V: J. vom Brocke, M. Rosemann, »Business Process Management Handbook 2, Strategic Alignment, Governance, People and Culture«, Berlin Heidelberg.
- [4] M. Kirchmer, »High Performance Through Process Excellence«, druga izdaja, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2011.
- [5] L. Markus (2010). Business Process Governance. V: J. vom Brocke, M. Rosemann, »Business Process Management Handbook 2, Strategic Alignment, Governance, People and Culture«, Berlin Heidelberg.
- [6] M. Rosemann (2010). The Service Portfolio of a BPM Center of Excellence. V: J. vom Brocke, M. Rosemann, »Business Process Management Handbook 2, Strategic Alignment, Governance, People and Culture«, Berlin Heidelberg.
- [7] A. W. Scheer, E. Brabänder (2010). The Process of Business Process Management. V: J. vom Brocke, M. Rosemann, »Business Process Management Handbook 2, Strategic Alignment, Governance, People and Culture«, Berlin Heidelberg.
- [8] A. Spanyi (2010). Business Process Management Governance. V: J. vom Brocke, M. Rosemann, »Business Process Management Handbook 2, Strategic Alignment, Governance, People and Culture«, Berlin Heidelberg.

### Ostali viri

- [9] (2012, junij) 8 Omega 5 - the Framework in detail. Dostopno na: [http://www.bptg.org/write/Static/BPTG\\_8\\_Omega/8Omega\\_5.ppt](http://www.bptg.org/write/Static/BPTG_8_Omega/8Omega_5.ppt)
- [10] W.M.P. van der Aalst (2003). Business Process Management: A Survey. Dostopno na: <http://bpt.hpi.uni-potsdam.de/pub/Public/PaperArchive/bpm2003.pdf>
- [11] S.Amnajmongkol, J. Ang'ani, Y. Che, T. Fox, A. Lim, M. Keenhttp (2008, julij). Business Activity Monitoring with WebSphere Business MonitorV6.1. Dostopno na: <http://www.redbooks.ibm.com/redbooks/pdfs/sg247638.pdf>
- [12] (2008, junij). Business Process Maturity Model. Dostopno na: <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF>
- [13] Business Process Transformation Group. Dostopno na: <http://www.bptg.org>
- [14] S. Chaudhuri, U. Dayal, V. Narasayya »An Overview of Business Intelligence Technology«, v reviji Communications of the ACM, avg. 2011, str. 88-98.
- [15] A. Catts, J. St. Clair (2009, marec). Business Process management Enabled by SOA. (1. izdaja). Dostopno na: <http://www.redbooks.ibm.com/abstracts/REDP4495.html>

- [16] CMMI Product Development Team (2000, november). CMMI<sup>SM</sup> for Systems Engineering/Software Engineering, v 1.02. Dostopno na: <http://www.sei.cmu.edu/reports/00tr018.pdf>
- [17] Definicija procesne arhitekture. Dostopno na: [http://www.bptrends.com/resources\\_glossary.cfm](http://www.bptrends.com/resources_glossary.cfm)
- [18] Definicija upravljanja s poslovnimi procesi. Dostopno na: <http://www.gartner.com/it-glossary/business-process-management-bpm/>
- [19] Definicija upravljanja s poslovnimi procesi. Dostopno na: <http://www.bpmstandardsgroup.org>
- [20] P. Harmon (2008, februar). Process Governance .Dostopno na: <http://www.bptrends.com>
- [21] P. Gilbert (2008, junij). The Five Charters of BPM Governance. Dostopno na: <http://blog.lombardicto.com/2008/06/the-five-charte.html>
- [22] V. Khusidman (2010, julij). BPM Governance Framework. Dostopno na: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/ONE%202010-ART-BPM%20Governance%20Framework-VKhusidman-v5.pdf>
- [23] D. Morris and J. Brandon (2009, november). BPM Governance: Controlling the Future. [Online]. Dostopno na: <http://www.docstoc.com/docs/15460698/BPM-Governance-Controlling-the-Future>
- [24] C. Richardson (2006). Process Governance Best Practices: Building a BPM Center of Excellence. Dostopno na: <http://www.ppc.com/Documents/ProcessGovernanceBestPractices.pdf>
- [25] N. Palmer (2007, januar). A Survey of Business Process Initiatives. Dostopno na: <http://www.wfmc.org/Download-document/A-Survey-of-Business-Process-Initiatives.html>
- [26] A. W. Scheer: Business Process Change Management: ARIS in practice, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2010.
- [27] G. Smith (2008, avgust). Establishing a BPM COE – Where Do You Start? Dostopno na: [http://www.omg.org/oceb/Starting\\_the\\_BPM\\_COE\\_%28Appian%29.pdf](http://www.omg.org/oceb/Starting_the_BPM_COE_%28Appian%29.pdf)
- [28] A. Spanyol (2008). BPM Governance. Dostopno na: <http://www.bpm institute.org/articles/article/article/bpm-governance/news-browse/13.html>